

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**STRUCTURE ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT DES PME DE
SERVICES: LE CAS DU MARKETING DE SERVICES AUX
ENTREPRISES**

**PAPIER THÉORIQUE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION**

**PAR
PIERRE SAUVÉ**

AVRIL 1995





Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
INTRODUCTION	1
<i>CHAPITRE I</i>	
LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRENEURSHIP	4
1.1 UNE TYPOLOGIE DE L'ENTREPRENEURSHIP	5
1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DES PME	8
1.2.1 Management des petites et moyennes entreprises	8
1.2.2 La turbulence technologique et environnementale	10
1.2.3 La nature de l'entrepreneur	11
1.2.4 Le développement de nouveaux produits et services	12
1.2.5 L'innovation	13
1.2.6 Le management du changement	16
1.2.7 L'univers de la PME.	17
1.3 LE PHÉNOMÈNE ENTREPRENEURIAL ET LE MARKETING	18
1.3.1 Une vision entrepreneuriale du marketing	21
1.3.2 Les contraintes de la vision marketing	25
1.3.3 La conciliation de la philosophie entrepreneuriale et de la fonction marketing	27
1.4 CONCLUSION: LES ÉLÉMENTS DE SUCCÈS ET D'ÉCHECS POUR UNE PME ..	29
<i>CHAPITRE II</i>	
ÉVOLUTION ET PLACE DU MARKETING DANS LES PME	33
2.1 LE MARKETING DANS LES PME.	33
2.2 LE MARKETING DE PME DE SERVICES AUX ENTREPRISES.	37

CHAPITRE III

LA PLACE DE L'ENTREPRISE DE SERVICES DANS LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE

3.1	L'ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE: LA POST- INDUSTRIALISATION	40
	3.1.1 L'ère agricole	42
	3.1.2 La révolution industrielle	45
	3.1.3 La tertiarisation de l'économie	46
3.2	LES DÉFINITIONS DES SERVICES	47
	3.2.1 Une typologie des services	51
	3.2.2 La conception de P. Hill: l'interpénétration	53
3.3	TENDANCES ET CROISSANCE DES SERVICES	59
3.3	CONCLUSION	63

CHAPITRE IV

PROBLÉMATIQUE DU MARKETING DES SERVICES

4.1	LES CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING DE SERVICES.	67
	4.1.1 L'intangibilité	68
	4.1.2 L'hétérogénéité	69
	4.1.3 La simultanéité	72
	4.1.4 L'inséparabilité	75
	4.1.5 Conclusion	76
3.2	LA QUALITÉ DES SERVICES	78
	4.2.1 Le personnel en contact	80
	4.2.2 Les éléments du service	81
4.3	LE CONCEPT DE PERSONNALISATION	84
	4.3.1 La personnalisation sélective	90
	4.3.2 La personnalisation programmée	93
	4.3.3 La personnalisation adaptée	93
	4.3.4 Conclusion	94
4.4	LE MARKETING DE SERVICES: LE CAS DES SERVICES AUX ENTREPRISES. . .	95
4.5	CONCLUSION.	96

CHAPITRE V

LES AVENUES DE RECHERCHES DISTINCTIVES DU MARKETING DE PME DE SERVICES AUX ENTREPRISES.	101
CONCLUSION.	105
BIBLIOGRAPHIE.	108

LISTE DE FIGURES

Figure		Page
3.1	Répartition du PIB par type d'industrie	44
3.2	Répartition des emplois par type d'industrie	48
3.3	Répartition des PME selon le type d'industrie	50
3.4	Répartition des catégories de services en pourcentage du PIB / relatif au secteur des services	55
3.5	Croissance annuelle des exportations de services dédiés aux entreprises	56
3.6	Modèle d'interpénétration du service vs l'approche relationnelle	61
4.1	Caractéristiques d'une prestation de services	78
4.2	Composition d'un service	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1a	Comparaison entre l'entrepreneurship et le marketing — Similitudes	19
1.1b	Comparaison entre l'entrepreneurship et le marketing — Différences	20
1.2	Comparaison des processus de création d'entreprise et de développement de produits et de services	24
4.1	Niveaux de produits et de services	83

INTRODUCTION

L'essor sans cesse grandissant du phénomène entrepreneurial favorise l'éclosion d'un grand nombre de nouvelles entreprises qui doivent, dès les premières années d'existence, lutter contre les forces du marché souvent hostiles à l'incursion d'un nouveau joueur. Leurs ressources, souvent limitées, imposent des choix stratégiques qui tiennent plus de la réaction que de la planification. Heureusement, l'adaptation, la flexibilité et la proximité avec les marchés caractérisent généralement les PME, leur permettant de s'adapter aux pressions environnementales (Low et MacMillan, 1988). En ce sens, le marketing est autant une fonction essentielle que naturelle dans les PME manufacturières ou de services.

La problématique d'adaptation à l'environnement est d'autant plus complexe dans le cas des PME que les outils marketing mis à la disposition des PME ont souvent été davantage développés pour les grandes entreprises que pour les petites et moyennes entreprises (Wills et al, 1990). Malgré toute leur bonne volonté, les nouveaux propriétaires /dirigeants en quête de croissance, se voient obligés d'utiliser des versions allégées ou tronquées des techniques de mise en marché usuelles, malheureusement avec des résultats souvent mitigés. Il faut reconnaître que les structures économiques, industrielles et politiques sont davantage à l'image des institutions qui les dirigent et malgré une étonnante capacité d'adaptation, les PME demeurent des organisations vulnérables aux menaces provenant autant de leur environnement interne qu'externe. Une rupture de stocks, un désengagement ou une démotivation d'une partie de la main d'oeuvre, des soubresauts économiques, un changement de régime politique, un nouveau concurrent majeur, l'annulation d'une commande importante d'un fournisseur majeur sont autant de facteurs différents qui peuvent déstabiliser et peut-être même forcer à la fermeture une PME encore trop captive de ses ressources limitées.

Ce qui permet d'expliquer en partie un taux d'abandon des affaires dramatiquement élevé perdurant d'année en année. De plus, si l'on se fie aux études de Knight (1985) et de Morris et Hisrich (1989), une mauvaise compréhension et une mauvaise utilisation des techniques de finance et de marketing, domaines pourtant vitaux pour l'évolution des nouvelles entreprises, seraient au centre des difficultés rencontrées par les propriétaires/dirigeants. Toutefois, en théorie, l'adaptation du concept marketing par (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994) devrait normalement permettre un style de gestion qui se rapproche des pratiques courantes de gestion des propriétaires/dirigeants de PME. Le succès de plusieurs PME qui ont su capitaliser sur des produits ou services spécialisés, voire uniques et dont les clientèles cibles étaient bien définies, est là pour appuyer et favoriser l'émergence d'autres initiatives minimalistes. De toute façon dans l'absolu, toute entreprise fut à une époque de son existence une PME.

Par surcroît, ces PME sont depuis le tournant du siècle, des PME de services. Que cela soit par les mutations profondes de notre système économique ou par l'ouverture des marchés créant de nouvelles occasions d'affaires, la gestion managériale des services préoccupe de plus en plus les gestionnaires et les scientifiques. La tertiarisation pose une double problématique. Les premiers cherchent à adapter les concepts généralement reconnus de marketing d'abord aux PME et ensuite aux entreprises de services. Pour les seconds, les difficultés rencontrées par les premiers à commercialiser avec succès des services, à partir de paradigmes adaptés, plutôt qu'uniques aux opérations de services, représente un vide théorique intéressant à combler.

En conséquence, dans ce texte nous viserons deux objectifs. Un premier objectif est de cerner le phénomène entrepreneurial dans une perspective de développement de marché. Le deuxième objectif permettra d'associer le management des activités marketing aux contraintes des petites et moyennes entreprises de services, et plus particulièrement les services aux

entreprises, afin croît-on d'en améliorer la gestion et d'y renforcer la pratique d'un management stratégique du marketing de services.

Ce travail sera divisé en deux parties. La première partie décrira le contexte propre au développement économique des petites et moyennes entreprises, après avoir cerné la problématique permettant de dégager des points d'arrimage potentiel entre la fonction marketing et une philosophie d'affaires entrepreneuriale. Ensuite, nous étudierons tour à tour, la morphologie et les caractéristiques des PME; nous évaluerons les conséquences des limites imposées par des marchés généralement contrôlés par des institutions plus imposantes; pour conclure par une introspection des possibilités de gestion mises à leur disposition pour conquérir les marchés. Enfin, nous poursuivrons cette section en se questionnant sur l'impact des PME comme force économique ainsi que le rôle qu'elles jouent dans l'industrie des services.

Nous nous intéresserons, dans la deuxième partie, à la mise en marché des services et à la mise en place de stratégies et d'actions marketing essentielles au succès des PME de services et plus particulièrement des services industriels. Les caractéristiques propres à la gestion des services, comme les contraintes imposées au développement de marché pour des entreprises de petite taille, seront les thèmes centraux de cette deuxième partie. En conclusion, nous soumettrons des avenues de recherches sur le management du marketing de services concernant de petites et moyennes entreprises de services aux entreprises.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRENEURSHIP

Faut-il vraiment s'attarder à faire la preuve de l'importance et de la place qu'occupent les PME dans le développement d'une économie capitaliste? Compte tenu des différentes définitions, les PME représenteraient entre 97.2% à 99.9% du total des entreprises au Canada. Le nombre des PME s'est accru de 48% depuis 1979 (Statistique Canada, 1994). Au niveau de la répartition de l'emploi, en incluant les travailleurs indépendants, un peu plus de 47,1% de tous les Canadiens actifs travaillaient pour des entreprises de moins de 100 employés et près de 40.0% d'entre eux travaillaient pour des sociétés de moins de 50 employés (Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1991).

L'engouement pour les PME est également grand aux États-Unis. À preuve, Thomas J. Dean (1989) a répertorié dans une bibliographie, plus de 380 titres, essentiellement américains, portant sur l'entrepreneurship et les PME. Et au Canada, Louis Jacques Filion (1991) liste près de 300 ouvrages dans la bibliographie *sélective* de son livre *"Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur"*. Beaucoup de ces publications sont du type normatif et un écart important semble exister entre la place qu'occupent les PME dans l'économie et celle occupée dans la littérature scientifique (Wortman, 1987). Il reste néanmoins que la très grande majorité de la littérature consacrée à la gestion privilégie une approche normative pour la grande entreprise. Il est présomptueux de croire que la gestion d'une PME puisse se calquer sur l'approche managériale des Ansoff, Levitt, Kotler, et Porter. Toutefois, principalement depuis les années 85, un effort significatif existe pour combler l'insuffisance d'études empiriques et par conséquent, de modèles de gestion appropriés aux petites et moyennes entreprises (Wortman et Birkenholz, 1991).

Généralement, malgré un taux de mortalité variant selon le secteur d'activité, plus d'une nouvelle PME sur deux disparaîtrait avant ses cinq ans

(Bizaguet, 1991). Entre 1990 et 1991, 158 000 entreprises ont cessé leurs activités, ce chiffre représente un taux de fermeture de 17%. Ce taux de mortalité excessif est attribué à diverses causes, allant d'un sous-financement chronique, à des erreurs d'appréciation du marché lui-même, ou à une carence de ressources nécessaires à l'exploitation d'une occasion d'affaires. Il nous faut s'interroger sur les véritables causes des difficultés des propriétaires-dirigeants de PME à survivre à leur croissance (Lalonde 1985).

Il devient donc absolument essentiel de mieux cerner la problématique de gestion particulière aux PME à l'aide d'études empiriques. La bonne gestion de ces dernières passe par le développement d'une approche normative qui leur soit propre. Une PME n'est pas une grande entreprise (Shama, 1993). Mais si sa gestion est adéquate, elle le deviendra peut-être, si tel est l'objectif de croissance de son propriétaire dirigeant. À tout le moins, et cela peut demeurer un objectif de développement fort valable, elle se maintiendra parmi le groupe des PME les plus performantes. Pour réussir, une PME devra développer des outils de gestion bien à elle, et devra fuir les solutions mécanistes qui étouffent ses principales forces que sont l'imagination, la flexibilité et l'audace (Whiting, 1988).

1.1 UNE TYPOLOGIE DE L'ENTREPRENEURSHIP

Généralement, plusieurs considèrent que la vision entrepreneuriale est essentielle à la croissance économique. Certains avancent même que le phénomène entrepreneurial serait le catalyseur de la "main invisible" d'Adam Smith. Pour Paul-Athur Fortin, directeur général de la Fondation de l'entrepreneurship, le plein emploi passe par le goût d'entreprendre, par la création de nouvelles entreprises. Gérald D'Amboise (1989) est d'avis que les petites entreprises *"assurent le développement et le maintien d'un tissu économique et social propice à l'évolution de nos divers milieux de vie"*. Mais, sait-on vraiment en quoi consiste l'entrepreneurship? Savons-nous

réellement ce qu'est une PME? Connait-on le rôle d'agences gouvernementales et d'associations telles Statistique Canada, le Bureau de la petite entreprise, la BFD, le Ministère de l'industrie et du commerce (Québec), Industrie, Sciences et Technologie Canada, la Fondation de l'entrepreneurship, l'Institut national de développement de l'entrepreneurship et autres, dans le développement des PME et l'impact de ces dernières sur l'économie? Toutes ces institutions ont une vision, une définition et une classification de ce qu'est l'entrepreneurship et une PME. Bien que certains de ces organismes tentent de définir l'entrepreneurship comme une religion, un acte de foi, une proposition ou un mouvement social, fondamentalement, l'entrepreneurship est d'abord une affaire de degré. Afin d'illustrer cette affirmation, nous pourrions comparer l'ouverture d'une nouvelle succursale McDonald à celle d'un restaurant indépendant de toute forme de franchise. Bien que les deux puissent être l'oeuvre d'entrepreneurs, la première bénéficie non seulement d'un réseau d'affaires établi et reconnu, mais aussi d'un support logistique et administratif, alors que la deuxième doit s'efforcer de tout bâtir.

Toutefois, malgré certains points communs, aucun consensus ne permet de définir clairement une typologie universelle propre aux PME (Rosa, 1986). Au contraire, nous y retrouvons une grande diversité de définitions ou de limites qui varient selon les industries, les pays et même selon le contexte économique (Toulouse, 1979; D'Amboise, 1989; Cunningham et Lischeron, 1991; Bizaguet 1992). De plus, ce qui ne simplifie pas la situation, le terme *entrepreneurship* lui-même, est utilisé pour définir différentes formes d'activités liées à la création, à la formation, à l'adaptation ou même à l'administration de nouvelles entreprises. Ainsi, nous retrouvons dans la littérature une diversité de définitions pour une PME, allant du simple critère quantitatif du nombre d'employés (variant de 100 à 500), à une définition englobant plusieurs mesures de taille d'entreprise (nombre d'employés, total des ventes annuelles, actifs totaux) précisées par des critères qualitatifs (degré d'autonomie et nature de la gestion). Plusieurs auteurs s'entendent toutefois pour reconnaître que le nombre d'employés est la

mesure la plus souvent utilisée pour qualifier une entreprise de PME, et ce même si ce critère spécifique présente des difficultés d'homogénéité évidentes. Pour sa part, D'Amboise (1989) propose, pour le contexte canadien, les critères suivants:

- *les dirigeants jouissent d'une autonomie décisionnelle, les filiales et les franchises sont exclues;*
- *l'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés;*
- *l'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique, son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders.*

Le phénomène PME n'est pas nouveau. La création d'une PME s'inscrit comme une remise en cause de valeurs économiques et sociales établies (Staber et Schaefer, 1986). Ce n'est pas un décalque en plus petit d'une grande entreprise, ni même une future grande entreprise. Une PME est d'abord une création, c'est l'exploitation d'une occasion d'affaires ou la mise en marché d'un savoir "mieux" faire. La PME est une certaine contestation sociale d'un ordre rigoureux observé par des grandes entreprises bureaucratiques, contrôlées et rigides. La PME est la concrétisation commerciale du désormais célèbre essai de E. F. Schumacher, "Small is beautiful", c'est le retour aux qualités humaines, à la souplesse, à la simplicité des structures, à la motivation et à la priorité de l'action.

Ce secteur d'activités est en croissance. Des statistiques révèlent que le nombre de PME canadiennes s'est accru de 42% entre 1978 et 1986, c'est ainsi qu'il existerait aujourd'hui plus de 840 000 PME qui ensemble ont réussi, de 1984 à 1988, à créer plus d'un million de nouveaux emplois sur la création totale de 1 267 000 d'emplois au pays (Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1991).

Néanmoins, les auteurs reconnaissent dans le phénomène entrepreneurial, un amalgame complexe de construits ayant des répercussions particulières

dans un environnement de PME, tels le management des petites et moyennes entreprises, le management du changement, l'innovation, la turbulence technologique et environnementale, le développement de nouveaux produits et services, l'individualisme de l'entrepreneur et l'évolution de l'industrie. Bien que le but de l'exercice n'est pas de proposer une définition universelle, il nous apparaît important, pour mieux saisir la dynamique dans laquelle gravitent les PME, de dresser un bref survol de ces construits.

1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DES PME

L'effort de Gasse et Carrier (1992) pour suggérer une organisation plus rationnelle de la croissance des PME souligne, du même coup, l'absence d'un modèle unique et rigoureux susceptible de s'appliquer partout et pour toutes les formes de PME. Il en va de chaque PME de modeler son approche afin de bénéficier d'avantages reliés à sa petite taille. Autant le *Small Business Act* des États-Unis que le *Bolton Report* d'Angleterre, qualifie l'indépendance comme la caractéristique principale des PME. Or, selon des particularités propres à la gestion des PME, les caractéristiques suivantes présentent certaines tendances lourdes allant à l'encontre du management conventionnel vécu dans les plus grandes organisations.

1.2.1 Le management des petites et moyennes entreprises

Il ne s'agit pas de remettre en question le management stratégique des Porter, Drucker et Levitt, mais bien de souligner un ordre de préoccupations managériales différent pour les petites et moyennes entreprises. Un ordre lié d'abord à son propriétaire/dirigeant, à ses intérêts et à ses ressources. En contrepoids des auteurs qui traitent de management conventionnel, Marchesnay (1993) questionne le management classique dans une perspective de PME, en critiquant les procédures et les modèles prescriptifs plutôt que d'avoir recours à des

analyses de processus et des approches descriptives des phénomènes particuliers à celles-ci. Reconnaisant le caractère unique, déviant et dynamique des PME, il condamne le globalisme méthodologique en faveur de l'individualisme méthodologique. L'observation des pratiques et des mises en oeuvre concrètes, telles qu'ont effectué les Gasse et Carrier (1993), Fillion (1990,1991) ou Toulouse (1979), devrait tracer la voie à un management stratégique plus approprié aux entreprises de plus petite taille tel que nous le suggère Rochebrune (1993) dans un récent éditorial.

Même si la petite et moyenne entreprise assure 41% des ventes totales au pays et 63% des emplois du secteur privé au Canada en 1988 (Statistique Canada, 1988), son environnement économique est plus ou moins structuré et fortement influencé par les grandes entreprises et par l'appareil gouvernemental. Paradoxalement, même si la PME est en soi fort vulnérable, son influence sur le tissu socio-économique d'une région est majeure (Kirchoff et Phillips, 1987). Elle est vulnérable parce que la création d'une entreprise représente une réponse nouvelle à un problème, une solution qui introduit un changement et par conséquent à tout changement, il y a un risque associé. Enfin, son influence tient surtout du fait que, généralement une PME est fortement impliquée dans son milieu, soit comme employeur, soit comme supporteur de la vie sociale et économique.

Les petites entreprises constituent donc l'axe dynamique de l'économie moderne. Toutefois, elles sont considérées comme vulnérables et soumises aux vicissitudes du monde des affaires.
(Baldwin, 1994)

Ainsi, les modèles déterministes rationnels et procéduraux des disciplines telles le marketing et le management ne peuvent résoudre des problèmes complexes et discontinus d'un phénomène non-linéaire tel l'entrepreneursip (Hills et LaForge, 1992). Bien que plusieurs auteurs soulignent de plus en plus le rôle social que doit jouer une entreprise quelque soit son envergure, le management des petites et moyennes

organisations comporte des particularités qui excèdent le cadre normal de la gestion objective et rationnelle. La PME exerce sur son milieu une influence d'ordre social que l'on ne peut nier et qui lui sera rendue (Schaefer, 1986). Ce style de management se distingue par la personnalisation des rapports entretenus avec tous les partenaires, qu'ils soient des employés, des financiers ou même des fournisseurs. La PME est une organisation qui, bien souvent, "appartient" à son milieu (Thompson et Smith, 1991). Les liens qui unissent la direction de l'entreprise à ses employés débordent des stricts liens d'employabilité. Phénomène principalement présent en périphérie des grands centres urbains, les liens familiaux et l'influence de la PME sur le tissu socio-économique du milieu exercent une dynamique particulière sur le développement régional. Une forte présence de PME encourage la décentralisation du ou des principaux pôles économique de la région, parce que les PME sont à l'origine de la création de nouvelles entreprises, et par surcroît elles développent une plus grande diversité de postes de travail. Le phénomène "beauceron" au Québec est un exemple marquant. Nulle part ailleurs peut-on remarquer un essor aussi impressionnant de PME qui prennent en main les destinées de leur région (Carrier et Billette, 1993).

1.2.2 La turbulence technologique et environnementale

La science économique table sur l'équilibre des marchés, alors que paradoxalement l'entrepreneurship vit et crée de l'instabilité. C'est en exploitant des nouveaux espaces économiques qu'un entrepreneur profitera d'une possibilité engendrée par un climat socio-économique favorable (Kirzner 1982). Précisément, un entrepreneur, grâce à des informations ou des connaissances sur de nouvelles procédures, sur un territoire mal desservi ou sur un nouveau produit, passera à l'action, s'il les considère privilégiées et par conséquent "exploitables" (Schrage 1965).

Aussi, un environnement turbulent suggère qu'une entreprise doit être prête à être novatrice, proactive, et généralement elle doit être prête à prendre relativement plus de risques que dans un environnement stable (Morris, Davis et Ewing, 1988). Conséquemment c'est le dynamisme, l'hostilité et la complexité de l'environnement qui créent les occasions d'affaires, la performance des organisations dépend des habiletés à anticiper les changements et à s'y adapter (Abdnor, 1988). Or dans ces circonstances, la PME a tendance à généralement réagir proactivement aux changements environnementaux, elle percevra de nouvelles perspectives, elle réalisera de nouvelles idées ou réalisera des idées existantes de nouvelles façons.

De plus lors des dernières années, la généralisation de l'utilisation et de l'accessibilité plus grande d'outils informatiques et de leurs logiciels permet aux PME de bénéficier d'avantages "intra-informationnels" semblables à ceux utilisés par des plus grandes entreprises. Comme conséquences, les PME ne sont plus nécessairement confinées, sur l'échiquier commercial, à des rôles de seconds, de sous-traitants ou de pépinières d'employés non-spécialisés. Sous peine de se voir rapidement dépasser, la compétition de tout ordre et l'environnement instable forcent les entreprises à adopter la voie de la technologie informatique (Julien, 1992). Comme conséquence, la demande pour certains types d'emplois, particulièrement le travail clérical, diminue, alors que la demande pour les travailleurs spécialisés augmente.

1.2.3 La nature de l'entrepreneur

Plusieurs auteurs soulignent le lien souvent indissociable qui existe entre l'entrepreneur et son entreprise. Certains même vont jusqu'à définir une PME comme étant le prolongement naturel de son propriétaire, l'entreprise à grandeur humaine. P.A. Julien (1988), qualifie l'entrepreneur de personnage confiant en lui-même, ayant une imagination fertile et prêt à

prendre des risques. Deuxièmement, l'entrepreneur passe rapidement de la conception à la réalisation; enfin, il serait un agent social. Davis, Morris et Allen (1991) quant à eux, résument le rôle de l'entrepreneur par trois dimensions: l'innovation, la capacité de prise de risque et la proactivité. L'entrepreneur représente le dynamisme, la transformation, le mouvement, les innovations, bref des aspects qui renvoient à la notion de "savoir faire", mais surtout de "savoir faire *différemment*". Sa réussite sera fonction de sa capacité à bien lire l'environnement, à percevoir de nouvelles possibilités, de sa motivation à vouloir concrétiser de nouvelles occasions d'affaires (Abdnor, 1988). L'entrepreneurship est donc fortement perçu comme un élément de mouvance pour un tissu socio-économique particulier.

Une combinaison d'un fort besoin d'autonomie, de dominance et d'indépendance caractérisent assez bien l'entrepreneur. Ce dernier doit posséder une bonne capacité à tolérer l'ambiguïté. Les qualificatifs d'autonomie, de simplicité et de souplesse le définissent bien.

1.2.4 Le développement de nouveaux produits et services

Déjà en 1970, Tofler indiquait à quel point nous changerions très souvent de rôle et d'environnement, nous sommes déjà arrivés à cette ère de "l'accélération frénétique". Bien que les conséquences d'un marché en turbulence soient à l'avantage des entrepreneurs grâce aux possibilités générées par le marché, l'entrepreneur doit faire montre d'un certain sens d'imaginaire, de créativité et surtout de vision. Ce qui se traduit par la création et le développement souvent rapide de produits ou services uniques et utiles qui permettent une exploitation efficiente d'un marché existant ou nouveau. L'avantage principal en ce domaine est assurément la proximité du client qui permet à l'entrepreneur d'obtenir rapidement une connaissance, bien que souvent intuitive, des besoins de ce dernier.

Selon Fells (1974), efficience et taille restreinte vont de pair. Les activités de recherche et développement donneraient de meilleurs résultats et à moindre coûts dans de petites organisations que dans de plus grandes. Les PME offriraient des structures simples et souples, moins onéreuses et plus efficaces que celle des grandes organisations, à cause principalement d'une polyvalence des talents, de l'incidence moins forte des coûts directs et du souci d'efficacité des employés (Scott et al, 1986).

1.2.5 L'innovation

On note dans l'étude du champ de l'entrepreneurship que les principaux acteurs sont largement dominés par une perspective de "vendeur", se distinguant par des habiletés à innover, à initier le changement et à réagir rapidement aux changements ultérieurs (Mintzberg 1980; Miller 1983; Morris et Whitmire 1991). Ces habiletés à innover ou à composer avec le changement traduisent leurs préoccupations à bien comprendre leur clientèle, leur marché et leur environnement immédiat. L'innovation deviendrait une arme spécifique aux mains d'entrepreneurs (Acs et Audretsch, 1990). En fait, selon Ranga (1980), près de 50% de la recherche et du développement effectués de façon active est l'oeuvre d'entreprises ayant moins de 10 millions de dollars de ventes. Dans ce contexte, l'apport exceptionnel de certaines PME à innover ne peut qu'être confirmé. À ce sujet, Baldwin (1994) rapporte dans un récent rapport de recherche de Statistique Canada, que 55% des PME en croissance déclarent avoir innové. L'introduction de nouveaux produits et services, et l'accès à de nouveaux marchés sont considérés comme les facteurs cruciaux pour un grand nombre d'entre elles. Au cours de la période 1989-1991, les PME en croissance auraient augmenté leurs dépenses d'investissement pour l'innovation de produits et de procédés, passant de 11.9% et de 3.2% du total de leurs dépenses pour 1989. à respectivement 14.6% et 4.1% en 1991.

Généralement, la structure simple et souple d'une PME permet à celle-ci d'établir des liens directs avec son environnement rendant possible un temps de réaction rapide. De plus, l'absence de travaux précédents identiques ou même similaires génère des solutions souvent novatrices (D'Amboise, 1989). Le contact direct avec la clientèle permet à la PME, grâce à l'écoute active, de mieux identifier les besoins et de les traduire en d'innombrables innovations. De plus, abstraction faite des entreprises ayant un cadre formel de recherche et développement, la PME est caractérisée par une structure ouverte. Ce type de structure, de pair avec le manque de ressources force la polyvalence dans le travail et encourage l'expérimentation d'où émergent souvent des innovations, c'est une question de survie. Ces innovations peuvent prendre diverses formes, allant de l'invention pure et simple, à la mise au point d'un design intéressant pour un produit originellement banal. C'est à de nouveaux designs et l'utilisation de nouvelles matières premières que nous devons à Maurice Pinsonneault, homme d'affaires québécois, la percée commerciale de certains de ces produits qui pourtant n'avaient rien de révolutionnaire. Entre autres, les premiers harnais de ski de fond en matière plastique et le populaire support à ski pour automobile "Sports Rack". Selon Bizaguet (1991), plus de la moitié des grandes inventions et innovations du XXe siècle ont été le fait d'inventeurs indépendants ou de petits entrepreneurs. Et selon Baldwin (1994), il y aurait relativement plus de PME en croissance qui misent sur la création de nouveaux procédés. En fait, sur l'ensemble de la population des PME canadiennes étudiées, trois fois plus de PME dite "en croissance" travaillent à créer de nouveaux produits et services. Toujours selon ce rapport de recherche, les marchés en mutation continue et les changements accélérés obligent l'entrepreneur à survivre par l'apport de nouvelles formes de production ou de commercialisation de biens et services répondant aux besoins de l'heure. Les organisations qui sont proches et bien adaptées à leur environnement survivent, les autres disparaissent. Une étude de Brown (1988) fait état de la propension des PME à outrageusement dominer la capacité des grandes firmes à produire des innovations. Elles sont en fait 26 fois plus productives. Ce succès des

PME à produire beaucoup plus d'innovations que la grande entreprise, tient au fait qu'un processus créatif doit non seulement être continu mais doit aussi tolérer un certain niveau de risque. La vulnérabilité des PME oblige leur propriétaire-dirigeant à toujours être à l'affut des mouvements du marché. Par conséquent, la nature même de leur combat pour la survie les confronte à toujours risquer un peu plus et à ne jamais se contenter du *statu quo*. À l'encontre, les grandes entreprises basent leurs décisions sur un niveau de risque minimum; de plus, on leur demande et on les habitue à ne pas échouer donc à ne pas être très créatif. Selon Hinman (1987), il n'y aurait pas d'esprit créatif à moins d'être prêt à risquer quelque chose. Or le risque fait partie de chaque geste posé par un entrepreneur. La petite entreprise se nourrit quotidiennement de risques si on en croit la définition d'Hisrich:

Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic and social risk, and receiving the resulting monetary rewards and personal satisfaction. (Hisrich 1992)

Il n'est donc pas surprenant que plusieurs auteurs soulignent le rôle prépondérant de la PME ou de son entrepreneur comme agent de changement innovateur (McClelland, 1976; Murray et MacMillan, 1988; Davis, Morris et Allen, 1991). Pour plusieurs, la principale raison du succès d'une nouvelle entreprise réside dans la volonté d'un entrepreneur à identifier une occasion d'affaires, de développer une stratégie, de regrouper un ensemble de ressources nécessaires et finalement de prendre l'initiative. L'essentiel est que l'entrepreneur ait pris le risque de passer à l'action. La maîtrise des compétences de base en gestion ne suffit plus, la recherche, l'innovation et l'adaptation aux nouvelles technologies deviennent soudainement les armes privilégiées et appropriées à la compétitivité des PME (Julien 1992).

1.2.6 Le management du changement

L'entrepreneurship pourrait être défini comme étant la volonté d'encourager la créativité, d'instaurer la flexibilité et de supporter le risque (Morris, Davis et Ewing, 1988). Or, une PME n'a que très peu d'influence sur son environnement. Pour survivre, elle doit continuellement s'ajuster. Le management du changement n'existe pas que sur papier, dans une PME, il se vit continuellement. Dans les faits cela se traduit dans la gestion courante et quotidienne, rien n'est acquis, tout est à inventer et à réinventer. Heureusement, avec des marchés de plus en plus fragmentés et le changement accéléré, les PME pourraient bien y être de plus en plus présentes par des stratégies de segmentation et de différenciation de produits et services, approches généralement bien appropriées pour elles. Ce faisant, les PME sont généralement des organisations flexibles et souples, s'adaptant bien à un environnement exigeant un temps de réponse rapide aux tâches assignées. Il faut comprendre qu'une PME est à la merci de son environnement immédiat. Sa survie est autant fonction de sa capacité à répondre promptement et efficacement aux changements, que sa propension à établir par les réponses qu'elle générera, des positions défensives qui lui permettront de se prémunir d'un nouvel impact environnemental significatif.

Dans une telle perspective, l'approche ne peut qu'être dynamique, souvent on se passera de procédures, de modèles ou de grilles d'analyses pour privilégier une réponse directe, souvent intuitive, aux "besoins" détectés dans un environnement en mutation. Par contre, cette propension à l'action trop rapide implique une recherche d'information soutenue plus par l'intuition que par l'analyse rigoureuse de données fiables (Fann Smeltzer, 1989).

Dans son livre "Les entrepreneurs", Drucker (1985) souligne à juste titre que *"l'entrepreneur va chercher le changement, il sait agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité"*. Par nature, l'entrepreneur véhicule le

changement et imagine sans cesse les façons de l'introduire dans le marché.

1.2.7 L'univers de la PME

L'entrepreneurship est un des paradigmes les plus intéressants en gestion. Nous sommes présentement à l'aube d'une vague de recherches en entrepreneurship. Il existe peu de modèles, si ce n'est quelques modèles descriptifs. Il n'existe encore moins de théories sur les phénomènes entrepreneuriaux, au mieux les chercheurs tentent d'adapter et d'incorporer des concepts empruntés dans d'autres disciplines à ce domaine. En fait, la recherche empirique effectuée dans un contexte entrepreneurial démontre à quel point les modèles sont fragiles, et leurs paramètres en évolution constante.

À l'opposé, l'étude du management, tel qu'on le connaît de nos jours, est très rationnelle et les modèles utilisés sont de types déterministes et mécanistes. De tous les temps, les grands "influenceurs" de la discipline sont souvent issus de l'ingénierie, nous n'avons qu'à penser aux Taylor, Fayol, Ansoff, Mintzberg et même Porter qui a bonifié sa formation de base en économie par une deuxième en ingénierie. Or, ces ingénieurs se sont permis de modeler des entreprises à l'allure de systèmes bien organisés et, en principe, stables. Cette édification de structures complexes, mais bien ordonnées, bénéficie à la gestion et la croissance de grandes entreprises telles, Sears & Roebuck, G.M. et G.E.. À l'encontre, ces super-structures ont aussi le désavantage d'apporter un minimum de considérations pour les aléas et les caprices des êtres humains qui y travaillent (Bygrave 1989). Cette philosophie de gestion se retrouve aux antipodes de celle vécue par les entrepreneurs, une philosophie inductive élaborant des occasions d'affaires à partir de phénomènes discontinus et irréguliers du marché.

Encore une fois, il ne s'agit pas ici de faire le procès de l'une ou l'autre des approches, mais seulement de souligner les différences fondamentales entre l'approche structurée, rationnelle et rigide, privilégiée par les grandes entreprises, et l'approche humaniste, irrégulière et souple de la PME. Par conséquent, on peut se demander s'il n'est pas utopique de vouloir appliquer les modèles rigoureux des ingénieurs aux orientations aléatoires des PME. L'incompatibilité des deux visions, nous rappelle que nous ne pouvons séparer l'entrepreneur de ses actions, or l'univers de la PME comprend aussi celui de l'entrepreneur. Pour bien comprendre la différence entre les deux visions, ajoutons que l'entrepreneurship est un processus en *devenir* alors que pour la grande entreprise, nous avons plutôt affaire à un état d'*être*. L'univers d'une PME est instable, discontinu et évolue en dents de scie s'adaptant continuellement aux pressions de son environnement immédiat (Lipper, 1988).

1.3 LE PHÉNOMÈNE ENTREPRENEURIAL ET LE MARKETING

Par définition, la philosophie entrepreneuriale vise la création de nouvelles valeurs par la mise en commun des ressources nécessaires à l'exploitation d'occasions d'affaires (Davis, Morris, Allan, 1991). L'entrepreneur développe une idée, un concept, un produit ou un service en fonction de ses intérêts et de ses compétences en les arrimant implicitement ou explicitement au marché. L'entrepreneur réalise tôt ou tard l'importance du marketing pour l'aider à atteindre ses objectifs. Quatre objectifs sont requis comme préalables au marketing, à savoir: se concentrer sur des cibles de marché précises; se concentrer sur les besoins de la clientèle; faire en sorte que l'importance de la satisfaction de la clientèle soit omniprésente à travers les activités et le personnel de l'entreprise, et privilégier l'investissement à long terme. (Kotler, Filiatrault et Turner 1994)

Tableau 1.1a**Comparaison entre l'entrepreneurship et le marketing****• Similitudes •**

- Les deux passent par l'orientation client en prenant comme centre d'intérêt les besoins de ce dernier.
- L'échange est l'élément principal dans les deux cas. La vente pour les gens de marketing, la conception et le développement d'une nouvelle entité pour l'entrepreneur.
- Les deux philosophies cherchent à développer une compétence distinctive.
- Les deux sont affectés et apportent des réponses stratégiques à la turbulence et l'incertitude de l'environnement.
- L'entrepreneurship, comme le marketing est un objet d'étude pour les sciences humaines et comportementales.
- Tous les deux globalisent: le marketing par ses modèles, l'entrepreneurship par le développement d'une entité complètement nouvelle.

Il n'y a qu'un pas pour réunir les visées des deux champs de recherche, que sont l'entrepreneurship et le marketing (voir tableaux 1.1a et 1.1b). Premièrement, les philosophies et orientations de ces deux disciplines permettent l'atteinte des objectifs des individus et des entreprises en cernant les besoins du client et la satisfaction de l'utilisateur. Deuxièmement, une abondante littérature traite des méthodologies de recherche marketing pour l'évaluation d'une nouvelle entreprise ou d'un nouveau produit. Troisièmement, un "comportement" marketing rejoint le "comportement" entrepreneurial dans la façon de traiter l'environnement, l'incertitude et le risque associé aux variables humaines. Quatrièmement, l'entrepreneurship et le marketing se rejoignent dans l'étude de l'environnement et de ses turbulences afin de créer ou développer de nouveaux produits et services. L'entrepreneurship permet de créer les

produits, services, mécanismes et organisations nécessaires pour répondre aux besoins. Le marketing identifie le créneau de marché approprié, développe et organise la diffusion compte tenu du comportement du client (consommateur ou industriel) donné, dans un environnement donné. Puis, le marketing permet d'adapter l'offre aux besoins du marché et de mesurer l'acceptation de l'offre.

En fait, le marketing est une fonction essentielle à la création de nouvelles entreprises et à leur croissance. L'un ne va pas sans l'autre. Le tableau précédant illustre bien comment les deux philosophies se rejoignent même dans ce que nous pourrions qualifier de différences.

Tableau 1.1b	
Comparaison entre l'entrepreneurship et le marketing	
• Différences •	
Entrepreneurship	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneur vise l'innovation et l'indépendance. • L'entrepreneurship est plus orienté sur la coordination des activités de gestion interne. • Exploitation de la dynamique du macro-environnement. • Dominance de l'orientation vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation devrait être un objectif du marketing; toutefois, l'adaptation et l'imitation sont souvent privilégiées. • Le marketing vise principalement l'interrelation des activités commerciales avec le marché. • L'emphase est portée sur le client. • Dominance de la vision de l'acheteur.

Tableaux 1.1a et 1.1b adaptés de "The Need for Marketing in Entrepreneurship" R.D. Hisrich (1992); The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, Morris et Paul (1987); The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurship Orientation, Mills et Arnold (1989); The Role of Entrepreneurial Marketing Activities, Morris Davis et Ewing (1988); Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, Hills et LaForge (1992).

1.3.1 Une vision entrepreneuriale du marketing

Malgré le fait que l'entrepreneurship n'est pas une fonction d'entreprise au même titre que le marketing l'est, la philosophie de gestion qu'un entrepreneur poursuit, peut facilement s'apparenter au style de gestion et de philosophie de celle d'un gestionnaire de marketing. Personne ne doutera de la capacité d'un entrepreneur à initier l'action, à pousser un projet, son projet, à le développer, bref à réaliser un projet qui lui tient à coeur. Toutefois, il arrive que des pratiques de gestion limitent un entrepreneur à exceller dans ses objectifs de développement. Deux études, celles de Hills (1984) et de Hisrich (1989) soulignent, à cet effet, l'importance pour les PME d'intégrer la fonction et les activités marketing. La première souligne que la fonction marketing a l'impact le plus significatif sur le succès d'une nouvelle entreprise, alors que la deuxième identifie les fonctions marketing et finance comme étant les deux principaux talons d'Achille pour une PME.

Or, dans les faits, plusieurs concepts, méthodologies et stratégies marketing s'avèreraient d'un grand secours dans l'élaboration d'un projet d'entreprise. Plusieurs similitudes existent entre l'approche marketing et la philosophie entrepreneuriale. Dans les deux, les clients occupent une place déterminante.

Au niveau des techniques ou des concepts marketing, la segmentation de marché ou le positionnement sont deux exemples qui s'avèrent de précieux éléments stratégiques pour une jeune entreprise en croissance. Au même titre que l'utilisation de ces concepts pour des produits ou des services, les PME peuvent en recourant à un positionnement corporatif adéquat pénétrer un nouveau marché et atteindre un niveau de reconnaissance et de notoriété distinctif. Ces approches peuvent aider l'entrepreneur à mieux identifier, analyser, évaluer et choisir les segments de marché potentiels qui s'arrimeraient le mieux à ses capacités et à ses ressources.

Un parallèle similaire peut être tiré entre une démarche marketing relative à la commercialisation d'un nouveau produit, et la création et l'implantation d'une nouvelle entreprise. Premièrement, l'esprit de la philosophie marketing, et son orientation, visent l'exploitation d'un marché et l'identification des besoins du consommateur, caractéristiques que l'on retrouve tout autant à la base de l'entrepreneurship. Aucune nouvelle entreprise, comme aucun nouveau produit ne peut espérer remporter un quelconque succès, sans besoin, à tout le moins latent, exprimé par une clientèle suffisante pour assurer la survie de l'opération. Dans les deux cas, la recherche et l'évaluation du produit ou de l'occasion d'affaires poursuivent les mêmes objectifs. Après tout l'entrepreneurship, ou l'esprit entrepreneurial, émerge souvent d'une simple et unique idée, produit ou service. Les stratégies déployées à scruter l'environnement marketing comme l'environnement entrepreneurial gravitent autour des mêmes frontières et des mêmes préoccupations. Les deux doivent composer avec l'environnement externe, ses soubresauts, ses changements subits, ses transformations, et les deux s'exposent au risque et à l'incertitude. D'ailleurs, nous pouvons illustrer à l'aide du tableau 1.2, à quel point le processus de création d'entreprise est calqué sur le processus d'analyse et de développement de nouveaux produits.

Enfin, les deux interagissent avec les complexités comme les changements des comportements humains. Dans le classique "Marketing Myopia", T. Levitt (1960) implorait les gens d'affaires de ne pas sombrer dans une hypnose léthargique des acquis, de ne pas se croire indispensables. Nous pourrions facilement moderniser les exemples d'industries qui n'ont pas su s'ajuster rapidement aux modifications de leur espace commercial, telles les compagnies cinématographiques et les entreprises de "chemins de fer", par l'industrie automobile nord-américaine ou encore par l'industrie québécoise du vêtement. Il aura fallu attendre qu'un des trois "grands" constructeurs automobiles américains soit acculé à la faillite pour sortir d'une torpeur sécurisante l'ensemble de l'industrie.

Plusieurs sont d'avis par exemple que tant que l'industrie du textile et du vêtement boudent les créateurs locaux, les efforts à développer ou à consolider le secteur de la mode sont autant d'efforts futiles que stériles. Toutes ces entreprises ou industries ont en commun qu'elles se sont faites dérober leur marché, ou à tout le moins une partie importante de celui-ci, par des entreprises plus dynamiques qui ont profité de l'ouverture du marché par la mise au point technique d'un nouveau procédé ou par une modification profonde des besoins des consommateurs. On en vient à croire que le macro-environnement, tel qu'entendu en marketing, a une influence sur la vie ou la mort des entreprises. D'ores et déjà, les mercaticiens reconnaissent les implications fondamentales des pressions qu'exercent sur la commercialisation des biens et services l'impact du macro-environnement. Ainsi, depuis quelques années, Hydro Québec doit composer avec ou contre les environnementalistes ou les autochtones. Les fabricants de margarine, qui devaient leur succès à des études médicales démontrant les effets bénéfiques de la margarine sur le beurre, doivent maintenant reviser leur stratégie depuis qu'une nouvelle étude démontre les dangers de formation de cholestérol avec la consommation de produits hydrogénés. À l'opposé des entreprises reliées au domaine des communications, sous toutes ses formes, connaissent des croissances phénoménales, grâce à une meilleure accessibilité rendue possible par la mise au point d'innovations technologiques. Les récentes pertes de contrats de ventes d'électricité, la prise de conscience des consommateurs sur la dichotomie bon gras - mauvais gras, ou les espoirs suscités par une éventuelle autoroute "électronique" sont là autant d'exemples d'instabilité environnementale pouvant créer de profondes modifications stratégiques pour les entreprises concernées.

Déjà, des entreprises existantes, et nouvelles, se pointent à l'horizon pour combler l'effet de vacuum créé par ces effets de mouvance. La mise en valeur de petites centrales hydro-électriques par le secteur privé, les nouveaux standards de fabrication des nouvelles marques de margarine, et

la popularité du réseau Internet expriment bien la volonté des gens d'affaires à réagir promptement à la nouvelle donne.

Tableau 1.2	
Comparaison des processus de création d'entreprise et de développement de produit	
Entrepreneurship	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Identification et évaluation d'occasions • Développement d'un plan d'affaires • Évaluation des ressources requises • Administration de l'entreprise • Ajustements en fonction des ressources • Gestion de la croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Génération d'idées • Élaboration du concept • Développement du produit • Étape des tests marketing • Commercialisation du produit • Gestion de la diffusion

Tout bon livre de marketing traite de l'environnement sous ses divers aspects, tels politique, économique, démographique, sociologique ou technologique. Or, une nouvelle entreprise, pour survivre, doit apprendre à appréhender ces mêmes mouvements de phénomènes environnementaux. Jain (1983) soulignait à cet effet que c'est seulement dans une perspective marketing que peuvent s'intégrer efficacement de tels changement environnementaux, à la stratégie corporative. Perspective également partagée par Murray (1981), Tofler (1980) et Naisbitt (1982), étrangement tous ces ouvrages traitent des grands enjeux de l'évolution de la société contemporaine. Buzzel (in Morris et Paul, 1987) ajoutait même, qu'une décision de modifier l'orientation compétitive d'une entreprise, passait obligatoirement par la fonction marketing. Ce n'est pas le fruit du hasard, si Hydro-Québec exprime l'intention d'encourager et de supporter le secteur privé par un judicieux essaimage pour la production d'énergie malgré son monopole d'État, en plus de s'apprête à lancer une vaste

opération de conservation d'énergie. Malgré qu'Hydro-Québec demeure un fleuron de l'économie québécoise, nous ne pouvons ignorer qu'elle soit malmenée par la presse internationale. Aussi, doit elle se retourner vers des possibilités "politiquement correctes" comme encourager l'essaimage et l'entrepreneurship ou d'éveiller le consommateur à une utilisation intelligente de l'énergie produite.

Pour d'autres, nous ne ferions qu'entrer dans l'ère des communications. Il ne faudrait pas se surprendre de voir apparaître bientôt de plus en plus de nouvelles sociétés spécialisées dans le secteur du courrier électronique. À l'encontre, le courrier conventionnel (support papier) est appelé à connaître un déclin certain. Avec lui, les entreprises de distribution de courrier, publiques et privées, seront à la merci des changements sociaux et économiques importants entraînés par un nouveau mode de transport d'information. Déjà, depuis quelques années le papier-monnaie est relégué à un rôle de quasi-concept avec les tendances à généraliser l'usage de la monnaie-plastique. Ces changements obligent les institutions bancaires à mettre au point de nouvelles normes de sécurité et de confidentialité. Autant d'occasions d'affaires que de produits et services créés ou détruits par un environnement en mouvance.

L'entrepreneurship n'est pas seulement affaire de création d'entreprise, pas plus que le marketing n'est affaire que de commercialisation de biens et services. Une littérature abondante traite de planification et de création d'entreprises, mais dans la tourmente du marché, les PME se doivent de recourir au marketing pour mieux contrôler la croissance de leurs ventes et leur évolution sur le marché.

1.3.2 Les contraintes de la vision marketing

Zeithaml et Zeithaml (1984) suggèrent que la tâche proactive de jauger et surmonter les changements de l'environnement externe revient de droit

aux gens de marketing. Le marketing représente probablement la fonction d'entreprise la plus sensible aux influences environnementales. C'est par une vision marketing que sont perçus et intégrés dans une plus vaste planification, les changements économiques, sociaux, démographiques, politiques ou technologiques, ou les mouvements des consommateurs et des concurrents.

Toutefois, plusieurs auteurs pointent du doigt les gens de marketing pour s'être souvent rabattus trop facilement sur l'orientation à court terme, et aussi pour souvent se satisfaire de simples modifications au détriment d'innovations réelles. En conséquence, on accorde quelque fois trop d'importance à la communication, à la distribution ou au prix relativement au produit. Ou encore, on privilégie la vente de produits au lieu de développer de nouveaux marchés. Selon Bennett et Cooper (1979), la philosophie du marketing n'est plus ce qu'elle devrait être, le concept de marketing vieillit mal. Selon eux, en adoptant le concept marketing, les entreprises traitent l'expression des besoins des consommateurs de façon superficielle en privilégiant des modifications et des différenciations de produits par des politiques d'emballage et de promotion. Par le fait même, les grands objectifs de la satisfaction à long terme des consommateurs sont troqués pour une satisfaction à court terme permettant un retour sur l'investissement plus concret et plus rapide. Les entreprises doivent faire face à une double dissonance: on assiste à l'occasion à des conflits entre les besoins des consommateurs et les besoins des autres intervenants reliés à l'organisation tels par exemple, les actionnaires, les fournisseurs ou le personnel; et en deuxième lieu, on constate l'existence d'une certaine forme d'incertitude concernant la distinction entre les besoins à court terme des consommateurs et ceux à long terme. Les entreprises confondent évolution et adaptation de produits avec désirs et besoins exprimés par l'acheteur. Finalement, la vision idéaliste des théories marketing tend à vouloir rationaliser toutes les situations commerciales, avec des succès variables et relatifs. D'autre part, parce que le marketing est rendu un mot à la mode, son utilisation est banalisée voir galvaudée en

en faisant la cause du succès ou de l'échec d'une organisation. Jusqu'à quel point doit-on porter beaucoup de crédibilité aux tenants d'analyses superficielles voulant que les difficultés du Musée Juste pour rire soient dues à des problèmes de marketing; ou à ceux qui attribuent le succès du Casino de Montréal à une "campagne marketing" bien orchestrée?

Ces dernières affirmations se révèlent encore plus d'actualité lorsque l'on considère les efforts sérieux que mettent certaines sociétés de l'industrie des services à se dissocier de la vente de produits après avoir constater l'échec des tentatives de commercialisation conventionnelle. Surtout depuis le début des années 80, des auteurs tels Berry, Lovelock, Eiglier et Langeard, pour ne nommer qu'eux, ont réussi à démontrer les particularités propres à la commercialisation des services et des occasions qui s'offrent aux entreprises de services novatrices.

1.3.3 La conciliation de la philosophie entrepreneuriale et de la fonction marketing.

Alors que l'entrepreneur devrait solliciter les gens de marketing pour parfaire le développement de son entreprise, les gens de marketing semblent repousser du revers de la main les stratégies à haut risque, situation pourtant usuelle pour une nouvelle entreprise. D'autre part, lorsque des gestionnaires de marketing divulguent des indications et des précisions sur les besoins et les caractéristiques des acheteurs, les entrepreneurs questionnent la crédibilité des solutions avancées par ces derniers et hésitent à apporter les modifications qui s'imposeraient, compte tenu de leur ancrage différent. L'entrepreneur provoque le changement, le mercaticien l'étudie; le premier serait optimiste et proactif, le deuxième prescriptif et réactif (Fernald, 1988).

La question est de savoir comment la pratique usuelle du marketing, telle qu'appliquée par les grandes entreprises, peut aider à l'essor de nouvelles

entreprises ou à leur développement? En effet, dans un monde de consommation où, selon certains, la commercialisation à outrance semble primer sur les valeurs et les besoins réels des acheteurs potentiels, comment des PME peuvent-elles arriver à rivaliser à armes égales ou équivalentes avec les entreprises établies sur le marché. Bernard Samson (1993) dans un article portant sur l'industrie du ski, mettait en évidence que l'ère de "la revanche de la technique" est arrivée. La technologie devient l'élément central des produits; des skis alpins, des petits appareils électriques, des jouets, tous sont maintenant commercialisés par une valeur technologique ajoutée. Des espadrilles à 150\$, des skis à 800\$, des vélos à 5000\$, des bâtons de hockey à 200\$, sont des exemples de produits qui ont subi l'inflation technologique. Ces produits sont plus complexes et plus performants certes, mais ils ne répondent pas nécessairement à un besoin plus précis que celui que nous retrouvons il y a à peine dix ans.

Une autre dimension est l'apport de la technologie au domaine des services. La technologie sert d'abord la productivité des entreprises de services, le rôle de l'utilisateur n'est qu'accessoire. On a qu'à penser à la prolifération des guichets automatiques, aux transactions bancaires par téléphone, ou à la quasi-généralisation du débit automatisé. Cette course effrénée à une surenchère de changements technologiques de fine pointe force, par exemple, la compagnie Canon à ne garantir les réparations de caméra que pour six mois. Au-delà de cette période, la compagnie préfère offrir au client une réduction sur une nouvelle caméra, plutôt que de gérer un inventaire de pièces trop lourd.

Cette situation pose une triple interrogation. Premièrement, en commercialisant ces nouveaux produits ou services, les entreprises répondent-elles à un impératif provenant du client ou au contraire, satisfont-elles d'abord les exigences d'augmentation des ventes et de rentabilité qu'imposent les actionnaires? Deuxièmement, les entreprises devraient-elles même avant tout répondre aux besoins du marché ou à

ceux des entreprises? Et troisièmement, quelles sont les chances de survie ou de percée du marché pour une PME obligée de suivre et d'intégrer la pression technologique.

Dans cette perspective, l'entrepreneurship est typiquement plus un art qu'une science, ce que L. J. Filion (1991) décrit comme "un savoir-être" ou la vision entrepreneuriale. Il serait dommage que le marketing agisse comme éteignoir de ces forces vives. Au contraire, il faut plutôt voir le marketing comme agent facilitateur et générateur d'innovations à commercialiser. Malgré tout, le besoin pour des efforts entrepreneuriaux créatifs et innovateurs soutenus ne fait que renforcer la demande d'améliorer le champ du savoir de la gestion entrepreneuriale, afin d'assurer le succès de toute entreprise dans une société complexe, turbulente et instable où les changements technologiques sont à la fois sources de menaces, d'occasions d'affaires et de développement de marché.

1.4 CONCLUSION: LES ÉLÉMENTS DE SUCCÈS ET D'ÉCHECS POUR UNE PME

N'oublions pas qu'un processus entrepreneurial débute souvent avec un seul événement, et que l'évolution de ce dernier sera discontinue, irrégulière, difficilement prévisible et que son étude ne peut être effectuée de façon rigoureuse et méthodique. L'évolution d'une PME se retrouve, par le fait même, aux antipodes de la physique quantique, où tout devient prévisible et quantifiable. Ainsi, il sera possible de constater, éventuellement, qu'un changement s'est produit dans l'univers d'une PME. Cependant, nous ne pourrions évaluer avec certitude les détails du pourquoi et du comment de la réalisation de ce changement. Pour l'instant, le processus entrepreneurial est scruté comme un processus descriptif.

Plusieurs auteurs ont tenté et poursuivent aujourd'hui leurs efforts afin d'établir un lien entre l'entrepreneur et son entreprise d'une part et les rôles et les tâches qu'ils doivent interpréter de l'autre. Cunnigham et

Lischeron (1991) ont même établi une liste de six écoles de pensée en entrepreneurship. Malgré l'écrasante majorité des entreprises qualifiées de PME, cet exercice sert à démontrer à quel point le domaine de recherche en entrepreneurship est jeune et fertile. Nous ne prétendons pas classer ni même ordonner cette liste en fonction des pratiques de marketing pour les PME. Nous nous attarderons plutôt à exposer la problématique avec laquelle les PME doivent constamment composer et nous reverrons le contexte d'analyse stratégique marketing, propre aux petites entreprises, contexte a priori différent de celui sollicité par les pratiques de marketing orthodoxe.

Les PME sont des entités vulnérables qui, par contre, peuvent se démarquer par la mise en valeur de compétences particulières. Souvent, elles ont des contraintes liées aux ressources matérielles, financières, humaines, voire même à une localisation de fortune. Par contre, elles peuvent souvent compter sur une autonomie certaine, une simplicité et une souplesse qui motiveront un personnel dévoué sur une clientèle fidélisée qui finalement leur assureront un marché quasi captif.

À l'opposé on retrouve des géants du secteur de la vente au détail tels Wall-Mart, Club Price ou Réno-Dépôt qui font une guerre sans merci aux petites boutiques indépendantes. Et menacent la survie des petits détaillants qui peuvent difficilement les compétitionner. Pourtant, les perspectives des deux catégories d'entreprises apparaissent plutôt comme complémentaires qu'antagonistes. Le succès des entrepreneurs peut être expliqué par leurs approches personnalisées avec leur personnel et leurs clients, et par leur façon de planifier et concrétiser cette démarche (Cuningham et Lischeron, 1991). Pour bien comprendre et évaluer un entrepreneur et son entreprise, il nous faut porter un regard sur l'ensemble du processus: la perspective personnelle de l'entrepreneur, sa façon d'identifier les occasions d'affaires et les mécanismes mis en oeuvre pour profiter de ces occasions. Parmi ces mécanismes, nous retrouvons la capacité de l'entrepreneur à prendre des décisions, à évaluer et supporter le risque, à atteindre un niveau de créativité souhaité, à développer

l'expertise et le savoir technique, ainsi que la façon dont l'entrepreneur forme et développe ses employés. Finalement, le tout met en relief un arrimage optimum entre ses possibilités et ses capacités. L'échec ou le succès de l'entreprise, et par conséquent de son entrepreneur, réside dans l'apprentissage d'un mode de gestion qui diffère en soi du mode de gestion à la base du développement des grandes entreprises.

Les causes d'échecs

L'entrepreneur, de par sa nature, doit avoir pleinement confiance en son projet, cette confiance se traduit parfois par des prévisions trop optimistes ou une vision trop subjective et à courte vue de la situation commerciale envisagée. Ses erreurs d'appréciation sur le marché lui-même, sur ses capacités à bien gérer les ressources humaines ou matérielles, sur les possibilités à pénétrer un circuit de distribution adéquat, ou sur une mauvaise analyse financière de prix de revient, peuvent finalement générer des embûches parfois insurmontables pour une jeune entreprise.

Peut-être par habitude, les entrepreneurs ont tendance à minimiser le risque (McClelland, 1986). Les entrepreneurs ont tendance à voir leur univers en noir ou blanc sans grandes nuances entre les deux. Peut-on parler alors du défaut de la qualité d'entreprendre? Trop souvent, on constate chez un entrepreneur, enthousiasmé par son projet voire passionné, des lacunes importantes à conserver un lien objectif avec l'implacable réalité du marché.

Pour Hisrich (1992), deux problèmes majeurs attaquent la viabilité des PME. Premièrement, une absence de plan marketing et de prévisions adéquates du marché et des ventes potentielles. Deuxième difficulté, l'atteinte d'un niveau de ventes insuffisant occasionné par un effort marketing terne. Dans les deux cas, des problèmes de liquidité provoqués par l'écart entre de mauvaises prévisions des ventes et par la spirale des

coûts reliés à la pénétration du marché, entraînent la désillusion de l'entrepreneur.

Les causes de succès

À l'opposé, il semble que les succès futurs d'une PME sont le fruit de stratégies axées sur l'innovation, et reposent par la suite, sur sa capacité à cibler et exploiter un domaine sectoriel bien défini (Baldwin, 1994). Un produit ou un service, unique et supérieur, alliant qualité et élégance garantirait la fidélité du client beaucoup plus que le prix du produit ou du service offert ne le ferait. Pour ce faire, d'excellentes habiletés et expériences en marketing, comme d'une bonne capacité à identifier les besoins à la base, avaliseraient la consolidation du créneau exploité (Cullen Scott et Colin, 1992).

Une petite entreprise qui choisit une stratégie de spécialisation et qui par surcroît, s'appuie sur des compétences distinctives très spécifiques, met en valeur la prééminence du savoir-faire individuel dans les petites séries, la flexibilité et la souplesse, lesquelles caractérisent bien la PME. Ainsi, l'entrepreneurship se définit comme une démarche individuelle, systémique, dynamique et interactive. Il promouvoit l'individualisme et l'actualisation, par l'innovation et l'activité entrepreneuriale.

La PME a une grande facilité à percevoir et à s'adapter aux changements et aux demandes de la clientèle. Spécificité, qualité et flexibilité lui confèrent des atouts majeurs dans la conquête des marchés.

CHAPITRE II

ÉVOLUTION ET PLACE DU MARKETING DANS LES PME

2.1 LE MARKETING DANS LES PME

Se pratique-t-il un marketing propre aux petites entreprises? On pourrait être tenté de répondre par la négation et ce pour deux raisons. La première concerne tous les mythes entourant les coûts exorbitants des opérations marketing ainsi que l'image réductionniste que se font plusieurs personnes du marketing. Le marketing est beaucoup plus qu'une campagne publicitaire nationale ou la gestion de l'équipe de vente par territoire. Il n'est pas non plus nécessaire d'être représenté par une célébrité ou de s'obliger à diffuser son message à l'intérieur des plages publicitaires aux heures de pointe pour assurer le succès d'une entreprise. Pourtant une partie importante de la littérature en marketing traite essentiellement du marketing du point de vue de la "grande entreprise". Les dirigeants de petites entreprises doivent se satisfaire de théories marketing basées sur des systèmes formels et structurés souvent inappropriés et incompatibles avec leurs opérations qui sont soutenues par des ressources limitées (Robinson et Pearce, 1984). Il est possiblement faux de conclure à l'inadéquation totale du management du marketing conventionnel dans un contexte des PME. Là n'est pas la question, mais il est néanmoins nécessaire de souligner que plusieurs des concepts et préceptes du marketing ont été développés pour la grande entreprise. Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants de PME mettent en doute l'adaptabilité ou même le transfert des concepts et préceptes et modèles de marketing, à la gestion d'entreprises de plus petite taille (Marchesnay, 1993a).

Et deuxièmement, les liens privilégiés que certains propriétaires-dirigeants entretiennent avec leur clientèle banalisent en quelque sorte tout type d'interventions marketing autres que celles directement reliées à la gestion quotidienne de l'entreprise. Entre autres études, celle de Taylor (1993) souligne bien la tendance qu'ont ces propriétaires-dirigeants à se

concentrer surtout sur l'environnement interne de leur entreprise, sur une approche basée sur les coûts plutôt que sur le marché. Une bonne connaissance des besoins de leurs clients ainsi que des caractéristiques techniques nécessaires pour répondre à leurs exigences contraignent ces derniers à une pseudo-sécurité où il devient plus facile de faire du développement de produits plutôt que du développement de marchés. Paradoxalement, même si la recherche de la satisfaction de la clientèle est essentielle à tout programme de marketing, cette philosophie seule n'est pas suffisante pour assurer la croissance ni même la survie d'une entreprise. Nous pouvons en déduire que les petites entreprises possèdent une *manière* qui n'est pas nécessairement la *façon* des grandes entreprises.

Pourtant l'application des concepts et préceptes de marketing est essentielle au succès et à la bonne marche de toute entreprise, grande ou petite. Or, comparativement aux grandes entreprises, les petites entreprises ont généralement peu de ressources humaines et financières, sont dirigées par un seul propriétaire ou par une équipe restreinte de dirigeants, et finalement elles s'obligent à miser sur une part de marché faible et marginale (Brown, 1985). Beaucoup d'incompréhension semble toujours subsister parmi les gestionnaires de PME sur la véritable portée des opérations marketing d'une petite entreprise. Ceux-ci n'auront aucun mal à définir leurs opérations de production, ils n'auront pas de difficultés non plus à reconnaître les paramètres comptables et financiers nécessaires à la bonne marche de leur entreprise. Par contre, ils restreindront facilement les opérations marketing à la gestion de produits/services, à la gestion des ventes, ou encore à des actions publicitaires sporadiques. En conséquence, les activités marketing pour une PME se résument très souvent à des opérations ponctuelles. Les principales causes identifiées pour la mauvaise utilisation du marketing sont des ressources limitées, un manque d'expertise professionnelle disponible et l'impact limité que les PME ont sur leur marché (Carson, 1985 in Filion, 1988). L'entrepreneur pour

survivre devra donc à la fois être manager et stratège, et par conséquent répartir ses intérêts de gestion entre les opérations et la planification.

Par définition, l'application du concept marketing entraîne l'adoption par l'organisation d'une culture impliquant une orientation foncièrement axée sur l'acheteur (Desphande et Webster, 1989). Par conséquent, l'adoption d'une philosophie marketing implique la recherche de la satisfaction de l'acheteur tout en rencontrant les objectifs organisationnels. Pour une PME, cet objectif est facilement réalisable, la proximité de la ligne de feu rend les liens d'information et la compréhension des besoins des acheteurs incontournables pour la direction. Toutefois satisfaire un client est une chose, s'assurer de sa fidélité en est une autre. La capacité de survie et la capacité de croître d'une PME sont directement proportionnelles à sa capacité de se différencier, d'offrir quelque chose de distinctif. En conséquence, une telle PME doit être en mesure de compétitionner non seulement sur des bases de prix ou de produits/services, mais surtout par une approche personnalisée où le client se sentira important et respecté.

Or, plus l'entreprise est petite, plus elle sera vulnérable aux soubresauts de son environnement. Conséquemment, une des prérogatives de l'entrepreneur serait d'être continuellement à l'affût de tout changement pouvant affecter son entreprise. Malheureusement, une majorité de PME voient le marketing comme un coût, la distribution et la vente étant considérées comme des problèmes incontrôlables, et la croyance veut que chaque cas est particulier et ne peut donc pas être traité selon un cadre général (Carson 1985, in Filion 1988). L'entrepreneur se fie à son flair et à sa capacité de réaction pour contrer les effets négatifs du marché. Plusieurs auteurs d'ailleurs reconnaissent que la PME possède un système flexible qui s'adapte facilement et qui reconnaît habilement les occasions d'affaires ou les changements pouvant les affecter (Byers et Teckers, 1980; Davis, Morris et Allan, 1991; Naman et Slevin, 1993). Est-ce véritablement une force sur laquelle ces dirigeants capitalisent sciemment, ou n'est-ce pas plutôt là la nature même des PME? N'est-il pas normal que ces dirigeants

soient en mesure de réagir rapidement lorsqu'ils sont aussi près de l'action? N'est pas là une caractéristique tautologique?

Les PME font naturellement du marketing parce qu'elles sont proches de leurs clients et qu'elles sont en mesure de reconnaître rapidement les besoins de ces derniers, sauf que paradoxalement la fonction marketing est souvent la faiblesse managériale des PME (Knight, 1985; Boag et Munro, 1986; Hisrich, 1992). Or, le marketing est concerné par la facilitation du processus d'échange entre l'organisation et son environnement (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976). Les gens de marketing doivent donc s'efforcer de redéfinir stratégiquement leurs produits/services en fonction d'une perspective évolutive du contexte de marché dans lequel opère l'organisation et pas seulement agir de façon ponctuelle en réaction à une dynamique de marché particulière.

Les PME qui savent se positionner et se re-positionner, en tirant néanmoins partie de leurs atouts dans une perspective à long terme sont celles qui progressent et grandissent (D'Amboise, 1989).

Dans une grande entreprise, la stabilité ou à tout le moins une croissance modérée assujettit l'individu à l'organisation. Par contre dans une PME, l'entrepreneur doit jongler quotidiennement avec la clientèle, le personnel, les ressources de l'organisation et l'environnement dans lequel cette dernière se trouve. Dans le premier système, le contrôle et la standardisation font force de lois, tandis que dans le second cas l'individu reprend son droit de cité. Le phénomène est encore plus marqué pour une entreprise de services où la contrainte "d'hétérogénéité" ou de "variabilité" caractérise en partie la difficulté de commercialiser les services. Toutefois la faible hiérarchisation dans une PME permet un contrôle à la fois plus serré et plus personnalisé. Il ne reste plus qu'à organiser cette souplesse anarchique des PME dans le domaine des services.

2.2 LE MARKETING DE SERVICES AUX PME

Aussi paradoxal que cela puisse l'être, la fonction marketing fait office de parent pauvre autant pour le domaine de la gestion des PME que pour les organisations de services. Pourtant autant d'un point de vue entrepreneurial qu'économique, tous reconnaissent la place prépondérante que doit occuper l'arrimage des opérations de l'organisation avec le marché visé. La force et la survie d'une PME ne tient-elle pas précisément dans sa capacité à commercialiser un couple produit-service/marché qui non seulement répondra à un besoin mais qui sera offert selon une approche distincte? La fonction marketing est la charnière entre l'entreprise et le marché; elle est responsable autant de l'interaction des diverses composantes commerciales qu'environnementales d'une entreprise. Pour développer une occasion d'affaires, il faut une bonne connaissance de la structure du marché, disposer de sources d'informations fiables sur la concurrence, une connaissance de l'économie de l'entreprise en interaction avec son marché, son organisation et son management. Comment se fait-il que peu de PME soutiennent cette fonction stratégique de la gestion d'une entreprise?

Bien qu'essentielle à la diffusion du savoir, jusqu'aujourd'hui la littérature portant sur l'entrepreneuriat a surtout mis l'accent sur la planification et le lancement de nouvelles entreprises, mais peu sur la gestion des échanges avec la clientèle. Les ouvrages de vulgarisation offrent aux lecteurs une vision schématisée, concise et succincte d'une facette de la gestion des PME. Mais parallèlement cette vision demeure plutôt déductive et normative. Il existe peu de recherches scientifiques sur le sujet, et ces recherches sont souvent descriptives, ces auteurs cherchent avant tout à cerner la dynamique d'une gestion entrepreneuriale.

Par ailleurs, nous constatons au sein de la littérature portant sur le marketing en PME, une carence de définition des paramètres conceptuels de la gestion marketing dédiée aux petites organisations. À titre d'exemple,

un des ouvrages fréquemment cité est sans nul doute celui de R. Brown "Marketing for the Small Firm" publié en 1985, pourtant ce livre ne fait que représenter des concepts et des préceptes de marketing conventionnel pour les intégrer à la gestion des PME. Est-ce à dire que les particularités propres à la gestion d'une petite organisation n'imposent pas, mis à part une échelle de grandeur différente, de conditions ni de dynamique particulières à la mise en place d'une véritable philosophie marketing dans les PME?

D'autre part, depuis plus d'une décennie, comme nous le verrons au chapitre suivant, la reconnaissance du secteur tertiaire comme moteur de l'économie des pays industrialisés génère nombre d'études et de recherches, facilitant d'autant l'accumulation et la diffusion du savoir. Mais là aussi la recherche est beaucoup moins développée que dans le secteur secondaire. La plupart des théories avancées pour circonscrire ce champ de recherche se butent à une généralisation difficile voire impossible, compte tenu de l'éventail fort varié des activités de services. Comment en effet, peut-on concilier la gestion d'un salon de coiffure à celle d'un cabinet comptable?

Que dire maintenant du marketing de services aux PME? Sauf quelques incursions de certains chercheurs, ce domaine de recherche demeure pour le moment à découvrir. Et pourtant ce secteur d'activité, principalement celui des services aux entreprises, représente, comme nous le démontrerons, le secteur de l'économie ayant connu la plus forte croissance autant du point de vue de la création d'emplois, de la croissance des exportations que de l'importance économique relative au PIB. Selon des hypothèses émises par différents chercheurs, le secteur des emplois autonomes, les "*home based businesses*" ou les "*home offices*" représenteront plus de 20% des emplois totaux au tournant du siècle. Avec l'avènement de l'autoroute électronique, la décentralisation des grandes entreprises et la mondialisation de l'économie, on pourrait même voir, par exemple une micro-entreprise oeuvrant dans le domaine de la

traduction avoir pignon sur rue à Rapide-Danseur, petit village d'Abitibi, offrir ses services à New York. De l'avis de Grubel et Walker (1987), ces scientifiques et professionnels vendent leurs services de préférence à de petites entreprises. Celles-là même qui dynamisent à leur tour, par synergie ou osmose, de plus grandes entreprises du secteur des services ou de la transformation. L'enjeu principal de cette analyse "d'action-réaction" suggère donc que ces entreprises de services sont le moyen privilégié par lequel l'accumulation du savoir, l'augmentation de la spécialisation et le pouvoir généré par la proactivité se manifestent dans le cadre d'une économie dynamique et en croissance.

CHAPITRE III

LA PLACE DE L'ENTREPRISE DE SERVICES DANS LE SYSTÈME ÉCONOMIQUE.

Depuis le début du siècle, l'homme a été successivement fermier, ouvrier et employé de bureau. Le passage d'une économie basée sur le secteur primaire, puis sur le secteur secondaire, et maintenant sur le secteur tertiaire ayant comme locomotive le savoir et l'information, ne se fait pas sans heurts et sans bouleversements des pratiques de management usuelles. Il ne s'agit pas seulement d'une adaptation selon le secteur d'activités, mais bien de repenser complètement la façon de voir et de gérer les organisations. Les tendances actuelles indiquent que les conditions du succès économique seront directement liées à accepter des reconversions et des adaptations brutales des industries concernées. De la formation du personnel, de la gestion de l'information, de la décentralisation industrielle émergera la souplesse de l'initiative individuelle qui défiera la domination et l'emprise des grandes sociétés. En entrevue dernièrement, Hervé Sérieyx traduisait cette tendance lourde en disant: *"Il faut passer de la manufacture à la cerveaufacture"*.

À l'encontre, les puristes des statistiques avanceront que tout le discours entourant l'importance relative des services est en fait un leurre. La croissance des services ne serait dû en fait qu'à une comptabilité trompeuse soutenant plutôt une croissance de la population active employée dans les services (Fuchs, 1968). Selon cette vision, nous devrions parler de déplacement d'effectifs du secteur de production à celui des services, compte tenu qu'en réalité la fraction relative aux services, en dollars constants, serait la même aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Ainsi, le secteur des services serait surtout une abstraction, un artifice du secteur de la production.

Sans ignorer ce type de raisonnement, il est aussi possible d'examiner les services comme étant un élément à part entière de l'activité économique. Il faut bien reconnaître que ce secteur représente approximativement plus de la moitié de l'emploi dans les économies occidentales et que l'on ne peut dorénavant en ignorer l'existence ni même le comptabiliser au sein du secteur de la production. On retrouve dans les services aussi bien les ingénieurs conseils, que les courtiers en valeurs mobilières ou en assurances de personnes, que les techniciens en appareils électroménagers et les éducatrices en garderie. Ce secteur regroupe les commerces de détail et de gros. Pour certains, les services sont tout ce qui n'est pas produit, manufacturé. Une telle dichotomie n'est ni adéquate ni satisfaisante pour définir les diverses activités de services contribuant au produit intérieur brut (PIB). La réalité est plus complexe, il n'y a pas que des produits purs et des services purs. Il y a des services complétés par des produits, et des produits complétés par de services. C'est une question de degré.

La conception et l'arrangement des éléments du support physique créent un environnement physique et un climat psychologique pouvant influencer à la fois le comportement du client et celui de l'employé. (Nguyen et LeBlanc, 1994)

En ce sens, une dichotomie produits - services ajoute de la confusion à toute tentative d'élaboration d'une taxinomie adéquate pour ce secteur d'activité économique.

Même si le domaine n'est pas défini de façon vraiment précise, il est néanmoins possible d'analyser le secteur des services sous l'angle d'une transaction qui porte essentiellement sur un processus. Bien que la transaction impliquée par un service convertit une expertise particulière en prestation, cette même prestation de services peut, dans bien des cas, comprendre une combinaison variable de services et de produits. Toutefois, nous dissocierons la vente d'un produit, une finalité en soi, du processus de prestation de services. Au même titre que Kotler, Filiatrault et

Turner (1994) parle de "produit augmenté" au lieu de "produit central", la prestation d'un service n'est pas une entité en soi, au contraire elle fait appel à une série d'actes qui une fois regroupés sera qualifiée de services. Un service adéquat n'est donc pas limité à une relation empathique et courtoise avec un client, c'est aussi par exemple, un local intéressant et accueillant, une communication rapide et précise, des tarifs, prix ou frais compétitifs, une crédibilité offrant une certaine assurance pour le client, et un support de l'offre en parfaite harmonie avec le service en question.

Bien qu'il soit possible d'imputer un certain nombre d'emplois actuels dans le secteur des services à un déplacement de la base statistique, il est vrai d'affirmer que la prolifération des entreprises de services est engendrée par une mutation importante de la structure économique. Dans toutes les économies occidentales, et le Canada n'y fait pas exception, le secteur des services est celui qui a démontré le plus de dynamisme au cours des dernières années. Ce dynamisme provient principalement du fait que les principaux ingrédients de succès d'une entreprise de services sont la créativité, l'empathie et l'expertise du prestataire de services.

3.1 L'ÉVOLUTION DE L'ÉCONOMIE CONTEMPORAINE: LA POST-INDUSTRIALISATION.

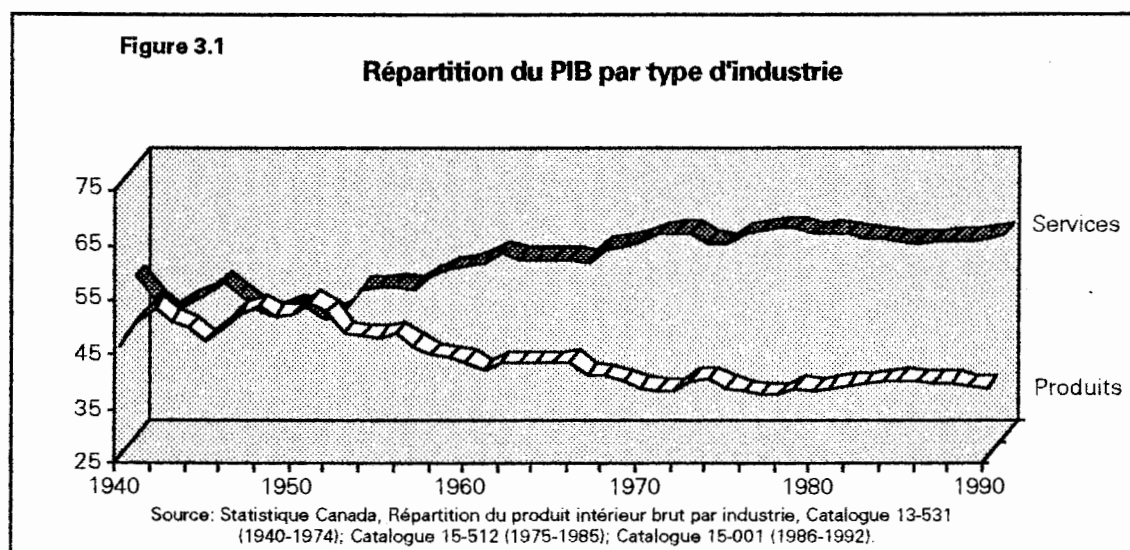
Comme nous venons de le préciser ci-haut, les chercheurs qui s'intéressent au secteur tertiaire ne sont pas arrivés encore de nos jours, à classer de façon satisfaisante, l'ensemble des activités économiques liées aux services. En fait, c'est à partir de l'observation des dépenses que Clark (1940) proposa la trilogie "primaire, secondaire et tertiaire". La première catégorie regroupant les activités minière et agricole, la deuxième les industries de transformation, et par abstraction la troisième comprend les industries qui ne peuvent satisfaire aux critères des deux premières. Historiquement, l'examen de l'évolution de la prospérité économique nous

porte à penser que c'est le passage d'une forme d'économie à l'autre qui serait garant du progrès économique. Pour certains, c'est en effet, le glissement de la main d'oeuvre du secteur "primaire", vers les productions "secondaires", puis vers les activités "tertiaires" qui entraîne non seulement, d'importantes modifications du progrès humain, mais aussi économique et social.

L'économie canadienne, et particulièrement l'industrie de biens manufacturés, souffre d'une baisse de son taux de croissance depuis les deux dernières décennies. Le passage douloureux de la période inflationniste des années '70 à la période de la stabilisation des prix des années '80, s'accompagna d'un taux de chômage élevé et d'une diminution absolue des secteurs primaire et secondaire au profit du secteur tertiaire. Les deux dernières récessions, celle des années '80 comme celle des années '90, montrent un net recul de la production des entreprises manufacturières, au profit d'une croissance accélérée de l'employabilité et de la productivité des entreprises de services. Depuis, les intervenants économiques tentent par tous les moyens d'améliorer ce taux de productivité, essentiel à la rentabilité et à la croissance des organisations, aux prises avec la globalisation des marchés et la concurrence. Curieusement pendant cette même période, le secteur des services connaît une croissance phénoménale, au point de représenter en valeur absolue plus de 70% des emplois en général et plus de 65% du PIB (figure 3.1). De fait, ce secteur économique absorbe, depuis près de trente ans, la majorité des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Par l'importance de l'emploi qu'il englobe, ce secteur génère et soutient par le fait même la relance de l'économie, ou la ralentit.

L'étude du secteur tertiaire, qui regroupe un ensemble artificiel d'activités de services, rend le discernement des véritables sources de progrès économique difficile voire même impossible. En regroupant ensemble les activités qui ne peuvent se classer ni dans le secteur primaire ni dans le secondaire, nous amalgamons des activités dissemblables du point de vue

de l'offre, des clientèles visées, des statuts, de la productivité, de l'apport technologique, et de l'importance de la main-d'oeuvre, pour ne nommer que ces facteurs, ce qui rend l'intégration des activités de services problématique. Sans compter que le secteur tertiaire regroupe à la fois des activités liées aux marchés privés et publics, ce qui en soit entraîne pour l'un comme pour l'autre des considérations économiques fort différentes.



De plus, alors que la taxinomie des secteurs primaire et secondaire est basée sur l'utilisation faite de la matière première, soit l'emploi de l'intrant, le trait commun du tertiaire vise l'extrait immatériel du rendu d'un service. La confusion qui s'ensuit sur le rôle véritable de l'apport des services dans l'économie en général ne fait que mettre en doute ce découpage en fonction des secteurs d'activités. Nous n'avons pas à opposer le tertiaire aux deux autres secteurs de l'économie, mais à exposer les facteurs exogènes et endogènes des activités de services. Dans ce contexte le problème est donc d'évaluer la productivité propre à une activité de service en particulier. Comment en effet dissocier la productivité d'un service associé à un produit pour une entreprise de services (ie, une agence de

location automobiles), de celle d'un manufacturier fournissant un service (ie, un fabricant de photocopieurs et son service de réparations).

Toutefois, nous ne saurions nier l'extraordinaire croissance du développement des activités de services. Et malgré les théories de Petty, économiste du 17^e siècle, selon lesquelles le transfert de la main-d'oeuvre du primaire, au secondaire puis au tertiaire, est un signe inéluctable de progrès économique et humain, les activités de services doivent s'intégrer au système productif pour véritablement accélérer la croissance économique. Il ne s'agit donc plus de parler strictement de sectorisation, ou d'économie de services purs, mais d'imbrication croissante entre entreprises manufacturières et entreprises de services. Dorénavant, la production de biens est étroitement associé à la production de services. Et bien que les services publics et privés aux consommateurs, tels l'enseignement ou la santé occupent une place importante dans l'économie, les services destinés à l'industrie, tels l'ingénierie ou les services de consultation, caractérisent l'évolution des économies développées contemporaines (Lichtenstein, 1993).

3.1.1 L'ère agricole

Historiquement, un parallèle intéressant peut être tracé entre la croissance et le déclin des différents secteurs économiques canadiens. Tour à tour l'agriculture, le manufacturier et maintenant les services ont connu un déplacement de valeurs qui résulta en des transferts massifs de travailleurs et de travailleuses. Ainsi, depuis le début du 19^{ième} siècle, l'accumulation des richesses alliée à l'amélioration des technologies utilisées en agriculture, a eu pour effet d'augmenter la productivité des agriculteurs, ce qui en conséquence, engendra une pression à la baisse des prix sur le marché. Dès lors, les producteurs étaient en mesure d'offrir une plus grande variété de produits, en plus grande quantité, de meilleure qualité et à meilleur prix. Or, même en considérant une augmentation de l'assiette

des revenus des consommateurs et une réduction relative des prix des produits alimentaires sur le marché, ces besoins, une fois comblés, ne pouvaient résulter en une augmentation appréciable de la consommation. Finalement, c'est la saturation des marchés qui causa la stabilisation de la demande en produits alimentaires. En effet, à cette époque les faibles revenus des consommateurs et l'élasticité des prix de la demande imposaient les limites à la capacité de répondre aux besoins en alimentation des consommateurs. En conséquence, les développements technologiques et le plafonnement du développement des marchés de produits agricoles ont eu pour effet de diminuer le nombre d'ouvriers requis à la production de ceux-ci. Le secteur agricole se retrouvait alors dans une position d'excédent de main d'oeuvre, dégagé par des institutions de production et de distribution plus efficace et par une demande sur le marché qui se stabilisait.

3.1.2 La révolution industrielle

Au début du 20^{ième} siècle, coïncidant avec l'émergence de l'ère industrielle, les ouvriers libérés par le secteur agricole se sont tournés vers le secteur industriel pour assurer leur subsistance. Jusque vers les années '50 (voir figures 3.1 et 3.2), le secteur industriel absorbait à la fois la demande d'employabilité et la demande provenant des consommateurs à la recherche de nouveaux produits. Toutefois, comme dans le cas de l'évolution du secteur agricole, le secteur industriel connu au milieu de ce siècle, à peu de choses près, un cycle semblable. Après une accumulation de richesses, provenant d'usines toujours plus imposantes et performantes, allié à un développement technologique permettant une baisse des prix à la consommation, la saturation de la demande pour des produits manufacturés frappa de plein fouet les industries manufacturières, conséquence une fois de plus, de l'élasticité des revenus et des prix.

Les gains de marché n'étaient dorénavant plus suffisants pour combler les surplus de production générés par l'augmentation de productivité de ces méga-usines. Ainsi, de moins en moins de travailleurs étaient requis pour la production des mêmes biens. L'ajustement nécessaire entre la décennie inflationniste des années 70 et celle de la stabilité, pour ne pas dire de la stagnation des années 80, s'est accompagné d'un bouleversement des visions économiques traditionnelles. Des taux d'intérêt élevés, un taux de chômage non moins élevé, une décroissance en terme absolu des ressources de production, un ralentissement de la productivité marquèrent, au début des années 80, la crise économique au Canada comme d'ailleurs celle de l'ensemble du monde industriel.

3.1.3 La tertiarisation de l'économie

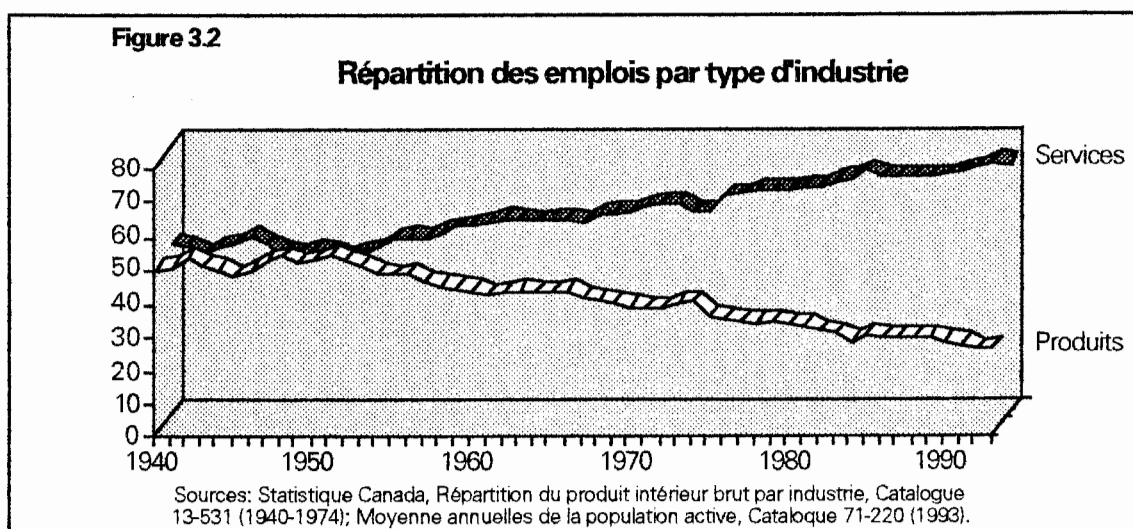
Déjà, à la fin du XIX^e siècle quelques économistes, dont Giffen et Hobson reprenaient les travaux de Petty en y soulignant l'importance du tertiaire, au point de le qualifier d'une des causes de la richesse d'un pays.

"La prospérité matérielle d'un peuple éveille continuellement des besoins pour des biens et services non matériels, créant des possibilités d'emploi dans des domaines nouveaux". (Jaccuard, in Lichtenstein, 1993)

Le progrès économique, selon eux, reposerait sur la croissance du savoir. Or ces connaissances seraient un apport non-négligeable dans l'avènement de modifications propices à l'amélioration de la production. Parallèlement, la crainte de la nouveauté, de l'inconnu et du risque, donc la résistance au changement, provoquerait une stagnation des entreprises manufacturières. La prospérité s'affiche comme le résultat d'un passage rapide et aisé d'une économie primaire à secondaire, puis à tertiaire.

Ces arguments ont été nuancés par la suite. Soit parce qu'à l'époque on associait tertiaire et augmentation du revenu réel de la société, ou soit

parce qu'on corrélait progrès économique et accroissement relatif des effectifs employés dans le tertiaire, le prolongement et les fondements des analyses sur la consommation des services portent à croire que les tendances, observées sur l'importance de ceux-ci dans l'économie, se confirmeront (Schmalense, 1988).



D'ailleurs, les années 70 marquèrent de nouveau un virage. Dorénavant le secteur des services (tout types de services confondus) revendiquait pratiquement à lui seul l'ensemble de la création des nouveaux emplois (figure 3.2). Toutefois, près de trois cinquièmes des nouveaux emplois créés entre 1979 et 1984 l'ont été dans un secteur à faible rémunération. La croissance phénoménale pendant ces années des restaurants "fast-food", comme l'émergence d'une panoplie de franchises de tout type, explique en partie l'image d'une industrie à faible rémunération. De plus, traditionnellement, une large proportion des emplois de ce secteur était occupée par des femmes profitant d'un marché de l'emploi favorable pour elles, et qui compte tenu du contexte d'un deuxième revenu familial s'accommodaient d'une rémunération d'appoint. Toutefois, la récente

croissance de ce secteur implique une spécialisation plus grande des habiletés, telle que l'on peut retrouver en informatique, en médecine ou en génie.

Par ailleurs, la forte et persistante croissance du secteur des services, au cours des dernières années, apporte des modifications importantes et fondamentales à l'orientation de l'économie canadienne et occidentale. La corrélation entre la croissance du secteur des services et l'augmentation du taux de chômage d'une part et le ralentissement de la croissance de la productivité d'autre part n'est pas une coïncidence, mais est économiquement et statistiquement explicable. Économiquement, il faut souligner qu'une grande partie des emplois de ce secteur comporte des tâches à faibles responsabilités et donc à faible rémunération, souvent occupés par les femmes. Ce qui ne va pas sans une remise en cause des principes d'égalité et de justice sociale, à l'heure de l'arrivée sur le marché du travail de femmes de plus en plus scolarisées et de plus en plus outillées pour apporter une contribution importante à la production et la distribution de la richesse. D'autre part, la baisse d'emplois et de valeur ajoutée dans le secteur manufacturier est provoquée, en partie, par le transfert d'une opération jusqu'alors effectuée par l'entreprise manufacturière au bénéfice d'un sous-contrat octroyé à une entreprise de services externes. Ce type de transfert collabore à l'émergence, au développement et à la croissance d'entreprises de services telles l'informatique, la publicité ou les services de comptabilité. Enfin, la décroissance relative, en terme de main-d'oeuvre requise, du secteur secondaire s'effectue largement par l'utilisation et le perfectionnement d'outils technologiques raffinés, tels les robots ou les systèmes experts de gestion informatisée.

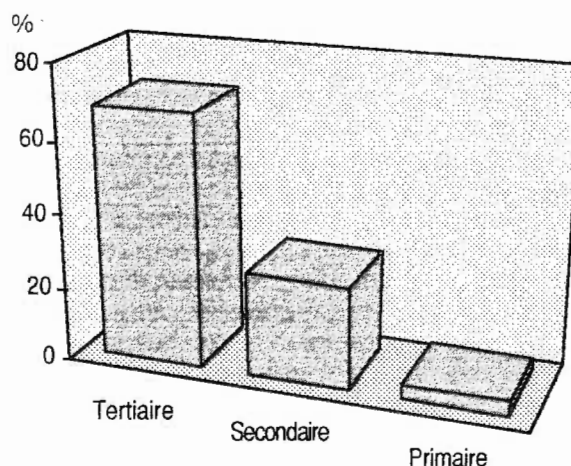
Ainsi, le secteur de la transformation bénéficie largement d'une augmentation de productivité par la rationalisation des emplois et des connaissances directement impliqués aux activités de base. Toutefois, cette transformation provoque une purge d'une partie de la main-d'oeuvre

concernée par l'appareil productif. Par conséquent, l'industrie des services bénéficie premièrement, de l'entrée massive de femmes sur le marché du travail, deuxièmement de coûts d'opération généralement faibles et troisièmement de l'effet de vacuum créé par les industries manufacturières intéressées à se départir d'opérations de services connexes à leur mission de producteurs.

Tout cela explique en partie l'existence du grand nombre de petites entreprises dans le domaine des services soit 68.7% comparativement à 26.6% et 3.7% respectivement pour les secteurs secondaire et primaire (figure 3.3). Premièrement, l'organisation d'une place d'affaires requiert, dans la plupart des cas de services d'experts, de firmes conseils ou de bureaux professionnels, bien peu d'apport en capital. Deuxièmement, des trois secteurs économiques, le tertiaire est relativement moins touché par le progrès technique, bien que l'accessibilité à l'utilisation de la micro-informatique facilite les tâches administratives en permettant un certain gain de productivité.

Figure 3.3

Répartition des PME selon le type d'industrie



Source: Statistique Canada, Stratégies de réussite. Profil des petites et moyennes entreprises en croissance au Canada, Catalogue 61-523F Hors-série, (1994).

En contrepartie, force est de constater, qu'une attention particulière doit être portée à l'éclaircissement des frontières entre le secondaire et le tertiaire et à la classification des activités de services. Dans les pages qui suivent nous définirons les services, pour ensuite nous concentrer sur un type particulier de services, soit les services aux entreprises.

3.2 LES DÉFINITIONS DES SERVICES

Les services, si l'on se fie à la définition donnée par le "Petit Robert", entraînent *"l'obligation d'une personne dont le métier est de servir un maître"*, ou *"ce que l'on fait pour quelqu'un, bénévolement ou contre rémunération"*, ou encore fait référence à *"l'utilité sociale"*. On perçoit dans ces définitions une allusion directe au qualificatif "servant" et aux associations personnelles que ce qualificatif implique. Ainsi, la terminologie utilisée de nos jours et le sens donné au terme "service" reflète toujours les concepts prônés par les économistes du début du siècle, tels Ely et Smith. Ainsi la théorie économique de consommation ne différencie pas l'impact des services de celles des produits. *"Both goods and services may be consumable directly or serve as inputs in further production"* (Grubel, Walker, 1989). De même, pour les tenants de la théorie de production, les deux opérations les services comme les produits, naissent des mêmes bases conceptuelles et ne peuvent donc pas être dissociées. *"Both require the inputs of capital, labour, and technology"* (Grubel, Walker, 1989).

D'autres économistes simplifient le dilemme d'identification des services en regroupant tout ce qui n'est pas "agriculture " ou "manufacturier". De telle sorte que l'étude du secteur "service", laisse l'impression d'une étonnante diversité et hétérogénéité. Plusieurs auteurs s'avouent vaincus à généraliser, circonscrire et définir le terme "service" (Riddel, 1986; Grubel, Walker, 1989). En effet, un service englobe tout autant d'importantes industries de services comme celles du commerce de détail et du

transport, et de plus petites comme le notariat ou la comptabilité d'entreprise; des industries à contenu élevé de main-d'oeuvre comme les entreprises de consultation, opposées à celles dominées par leurs besoins financiers comme les firmes de télécommunication; des industries à faible productivité comme l'hôtellerie et la restauration, face aux transporteurs aériens. Une autre dichotomie déterminante concerne la place des femmes dans les industries dominées par les emplois féminins comme la restauration comparées à celles où généralement on retrouve une plus faible proportion d'emplois détenus par les femmes, comme la sécurité. Enfin on trouve des sous-secteurs d'emplois à forte rémunération comme la médecine, et d'autres à faible rémunération comme les services domestiques. Toutes ces applications du mot "service" sont à notre avis responsables, du moins en partie, de la difficulté d'arriver à un consensus sur une définition stable de l'environnement de l'action de "servir".

Que se passe-t-il ou que s'est-il passé pour que l'évaluation économique de l'action de "servir" surpasse en termes de valeur ajoutée et de nombre d'emplois, les activités de production que l'ère industrielle avait pourtant mis en porte-à-faux? Les services fournis par le personnel d'entretien ménager et les valets, depuis des siècles, sont-ils à ce point comparables à ceux offerts de nos jours par les ingénieurs, les avocats et les designers? Cette prise de conscience de la valeur et de l'étendue des services n'est pas sans complexifier l'identification des frontières de l'industrie des services et la définition de ce qu'est une entreprise de services. Ne faut-il pas s'affairer à éclaircir les problèmes de sémantique entourant les transactions d'entreprises de services qui vendent des produits comme les commerces de détail, et des manufacturiers qui rendent des services comme IBM et Xerox?

Le Dictionary of Economics (1972:372) définit les services en ces termes: *"Services are consumer or producer goods which are mainly intangible and often consumed at the same time as they are produced"*. Repris dans les années 80 par Berry, Lovelock et d'autres auteurs en marketing et en

économie, les principales caractéristiques associées aux services dont l'intangibilité, l'hétérogénéité et la simultanéité ont été décrites par les économistes Fuchs et Baumol dès les années 60.

Fait quand même remarquable, les premières réflexions sur les particularités propres à la commercialisation des services, proviennent de White et Hayward qui en 1927 publiaient pour la première fois, sous le titre de "Marketing Practice" un chapitre traitant du marketing de services. Ces deux auteurs étaient visionnaires puisqu'à l'époque, la pensée dominante en économie ne dissociait pas les services des produits. C'est pourquoi Riddle (1986; in Grubel and Walker, 1989) en venait à l'évidente conclusion qu'une définition simple des services ne pouvait être proposée.

3.2.1 Une typologie des services

C'est sans doute pour relever ce défi que Melvin (1988; in Grubel et Walker, 1989) proposa une typologie en trois points sur la base des fonctions d'utilisation des services:

- les services à contacts directs (les soins dentaires),
- les services intermédiaires (les télécommunications),
- les services d'intermédiaires (le transport et le commerce de détail).

Bien que cette proposition dégage des éléments pouvant permettre une meilleure concentration des intérêts de recherche en rapport avec différents types de fonctions, il faut reconnaître, qu'elle ne permet pas de dissocier les services reliés aux consommateurs de ceux destinés aux entreprises. Cette proposition typologique d'inspiration économique, s'avère moins précise et peu adaptée pour un contexte managérial où la recherche de l'optimisation des pratiques de management est l'objectif recherché.

Grubel and Walker (1989) ont proposé à leur tour une nouvelle typologie de trois classes distinctes concernant les différentes transactions économiques liées aux services:

- les services achetés par les consommateurs,
- les services gouvernementaux, et
- les services achetés par des entreprises et devant servir ultérieurement à la production de biens et services.

Pour les besoins de la présente étude, nous nous attarderons à la troisième catégorie de services, les services aux entreprises, ce que ces auteurs appellent "producer services". Et pour cause, le rôle économique de ce type de services représente non seulement le plus important groupe de services, mais aussi celui ayant la croissance la plus rapide (figure 3.4). Cette croissance se confirme aussi par des augmentations annuelles substantielles des exportations provenant des services aux entreprises (figure 3.5). Pour la seule année 1993 ce secteur des services a d'ailleurs connu une augmentation de 11 % (Globe and Mail, 1994). De façon plus précise, nous nous concentrerons sur les services professionnels de tout genre offerts directement aux entreprises. Il s'agit de services que les organismes de statistiques définissent comme les entreprises oeuvrant dans les sous-secteurs de la publicité, de l'informatique, du génie, de la recherche scientifique et d'autres services du genre pouvant être offerts directement à d'autres organisations privées, publiques, parapubliques, à but lucratif ou sans but lucratif. Cette définition devrait aussi comprendre toute offre de services complémentaire telles la formation, les communications, les soins de santé spécialisés, le transport, l'hébergement et la distribution. Par extension, il serait aussi normal d'y inclure la partie des services gouvernementaux fournis aux entreprises, tels la recherche technique (CRIQ, CIMM), les rapports statistiques (BSQ, Statistique Canada), ou l'aide technique particulière (Office de la langue française, Communication Québec).

Figure 3.4

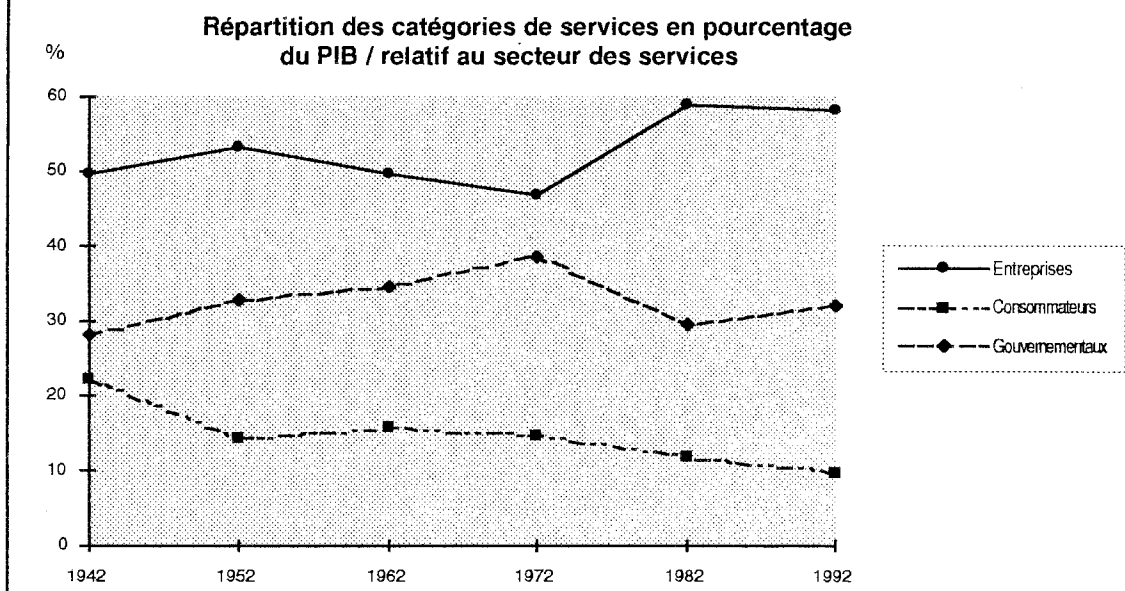
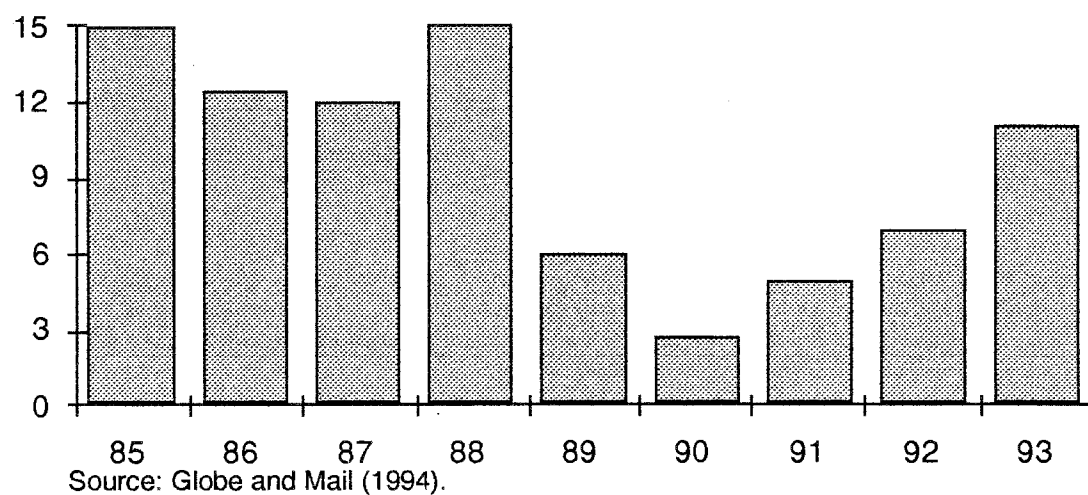


Figure 3.5

Croissance annuelle des exportations de services dédiés aux entreprises



Les services professionnels représentent un atout majeur pour le maintien et la croissance de la productivité du secteur manufacturier. La vigueur de ce genre de services est directement liée à la santé globale de l'économie nationale.

"Vigorous service sector growth in market economies has not been and is not likely to be a sign of weakness, but is an expression of a vital and dynamic private sector" (Grubel et Walker, 1989).

Il n'y a qu'un pas pour corréler les services aux entreprises à la demande des produits. Ces services s'intègrent en aval ou en amont du processus de production, de gestion d'entreprise ou de mise en marché des biens de consommation (transport, communication, comptabilité, publicité, informatique,...). Ainsi, les services d'entretien et de réparations aideront à maintenir opérationnelles et efficaces les installations dédiées à la production. Les services d'hébergement, de restauration, de formation ou de transport poursuivent un rôle de soutien aux travailleurs et administrateurs d'entreprises manufacturières. Des professionnels de la publicité offriront aux manufacturiers d'ajouter une image aux bénéfices intrinsèques des produits concernés, des firmes de comptables, d'experts conseils et autres permettront de gérer de façon plus efficace, et ainsi de suite.

De plus, les services aux entreprises influent à tous les niveaux de production. Après tout, l'implication des travailleurs des entreprises de services peut être aussi important pour le processus de production de biens que ceux qui se consacrent à la fabrication. Verticalement, nous pourrions imaginer cette analogie avec des géologues qui fourniraient des coupes terrestres nécessaires à l'exploitation d'un gisement de silice. Ce gisement sera étudié par des ingénieurs miniers pour une expertise sur la problématique d'extraction particulière à un site, le tout en fonction des caractéristiques d'utilisation appropriées au minerai concerné. Finalement, ce minerai de silice servira de matière première principale à des unités de

mémoire composant les ordinateurs des analystes programmeurs au service de tout type d'industrie. Ce qui permet de souligner l'importance de l'intégration des services tout au long du processus de production.

La place occupée par les services, provient en partie de la désindustrialisation, autrement dit, du déplacement progressif de la main-d'oeuvre des industries de production et de transformation vers les entreprises de services. Cette stratégie de décloisonnement des services associés aux produits permet non seulement un meilleur développement du système de production, mais aussi suppose le développement du service en tant que tel. Les entreprises de production découvrent ainsi de nouvelles manières de faire; et de son côté, l'entreprise de services développe des expertises particulières en raison de la division du travail. Le couple service/produit devient de plus en plus indissociable pour toute stratégie de commercialisation. L'industrie des services ne se développe pas en marge, ni au détriment de celle des biens, mais au contraire elle peut aider à dynamiser et à améliorer les performances de cette dernière.

Par conséquent, l'influence évidente qu'exercent les services aux entreprises sur l'économie transcende sa croissance et son dynamisme. Dans ce contexte, l'effet des services aux entreprises sur l'économie est double. Premièrement les services rendus permettent de mieux répondre aux besoins des consommateurs et d'offrir des prix moins élevés et, deuxièmement, les développements scientifiques et technologiques permettent d'améliorer l'efficacité des installations de production. Nous sommes bien loin du temps des Ford modèle "T" où les coûts de fabrication (main d'oeuvre et matière première) englobaient la majeure partie du coût total de cette voiture. Aujourd'hui, bien d'autres coûts indirects et frais généraux entrent en compte. À preuve, les récents messages publicitaires de Chrysler et de Ford soulignent l'attention déterminante portée à la recherche et au développement, non seulement pour les nouveaux modèles à offrir à la clientèle, mais aussi pour les nouvelles techniques de production utilisées. Schumpeter (1934) appelait cette démarche la

"création destructive". Effectivement, le virage managérial entrepris par Chrysler, au cours de la dernière décennie, provient de la remise en cause profonde d'une mission organisationnelle jusqu'alors satisfaisante mais dangereusement mise en péril par les difficultés financières des années 80. Schumpeter interpréterait ce virement de cap par la "destruction" de la façon de faire d'avant 1980 et la "création" d'une nouvelle philosophie de gestion.

Ce genre de sauvetage n'est pas le simple résultat d'une mise en marché de produits "nouveaux, améliorés", mais provient souvent de l'apport de conseils et d'assistance technique fourni par des firmes de services aux entreprises qui partagent leur capital humain et leurs connaissances avec des intervenants impliqués dans d'autres domaines de l'économie. De plus, par le jeu de la spécialisation, ce tissu d'entreprises de services permet de développer des expertises que peu d'entreprises manufacturières songent à organiser ou espèrent accumuler à l'interne. De fait, la plupart d'entre elles ne peuvent se permettre de développer une telle expertise au sein de leur organisation à cause des investissements humain, financier ou temporel qu'une telle démarche implique.

Le succès d'un produit sera fonction de la qualité du service rendu et inversement. La percée technologique de "SoftImage" est due à la puissance et la capacité technique des ordinateurs utilisés pour concrétiser ce produit ou service de création. On peut donc présumer que la croissance de ce type de services aura inévitablement une influence sur la demande des produits concernés. Conséquemment, ces entreprises de services serviront de canal privilégié pour l'introduction et l'intégration de nouvelles technologies au sein d'entreprises manufacturières. Le lien entre produits et services dans ces cas est indissociable.

3.2.2 La conception de P. Hill: l'interpénétration

Ce tour d'horizon nous aide à comprendre les tentatives contemporaines de définition des services. Hill (1977, 1987) a mis en exergue à juste titre, un élément commun à la prestation de tout genre de services, à savoir que les services doivent être livrés au moment de leur production, soit la simultanéité. Ce qui constitue selon Hill la différence fondamentale avec la production de produits où cette contrainte de production n'existe pas, les produits peuvent être stockés, pas les services. Ce concept fut repris par les auteurs Eigler et Langeard (1987) en le définissant par "servuction", un néologisme provenant de la contraction des mots "service" et "production". Hill (1987) considère la prestation de services comme l'élément à la base de la modification du statut du client ou de celle du produit:

"A service is an action carried out by one economic unit which affects the person or goods belonging to another economic unit with the agreement of the latter".

Ainsi les services s'insèrent et s'intègrent dans les biens, les entreprises et les personnes qui en font l'objet de la prestation. Un service jouerait donc le rôle de catalyseur, d'osmose entre le client, le prestataire de services et le service lui même. Nous définirons cette approche de "concept d'interpénétration". Grubel et Walker (1987) expliquent la vision de Hill en ces termes:

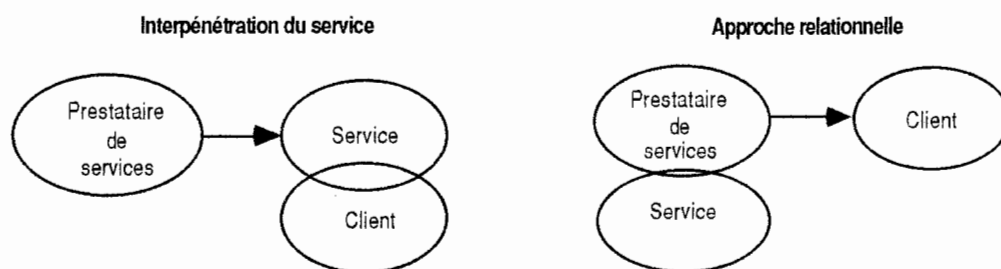
"Services are considered to be embodied after service producing agents have changed the state of persons or of goods owned by others".

En guise d'analogie, l'étudiant intègre la matière *vulgarisée* par le professeur; la guérison du malade tient du niveau de *confiance* et de *bienveillance* du médecin traitant; la productivité d'un photocopieur à la *qualité* des services techniques d'entretien préventif; et l'efficacité d'un progiciel à la *compétence* d'un programmeur. Il s'agit là d'exemples où la perception de la qualité du service rendu passe inexorablement par la

compréhension et l'intégration du "concept d'interpénétration". Ce concept implique que des personnes comme des biens seront sujets à transformation ou amélioration après l'application d'un service particulier. L'acte de "service" tient plus du prestataire de services que du service en tant qu'entité propre (figure 3.6). Par cette perspective, nous ajoutons au concept d'approche relationnelle un lien de dépendance entre le prestataire de services et le service ou le produit à être transformé pour le bénéfice d'un client. En effet il est reconnu dans la littérature portant sur le marketing de services que deux approches existent pour desservir le client, l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Alors que l'approche transactionnelle s'attarde à la transaction au sens propre, l'approche relationnelle cherche à établir un niveau de confiance et d'empathie entre le client et le prestataire de service. Ainsi, l'approche transactionnelle génère des échanges de services contre rémunération, approche pouvant être associée à l'optique "vente" de la littérature du management du marketing, en tenant compte de l'orientation prise par les entreprises dans le marché. *"Their aim is to sell what they make rather than make what they can sell"*. (Kotler et Turner, 1993).

Figure 3.6

Modèle d'interpénétration du service vs l'approche relationnelle



Quant à l'approche relationnelle, elle s'apparenterait beaucoup plus à l'optique "marketing", tel que véhiculée par le concept marketing, où les besoins, désirs et préférences des consommateurs tiennent un rôle pivot dans la quête de la satisfaction de la clientèle. En pratique, l'intérêt d'une telle approche repose sur la fidélisation de la clientèle. L'entreprise comme le client s'engageront dans une relation continue et réciproque (Langlois et Tocquer, 1992).

Cette adaptation d'un concept économique à la pratique du marketing de services apporte une toute nouvelle perspective dans l'approche clientèle. On peut présumer de la possibilité de "transformer" un client par la prestation de service que l'on y apporte. Cette transformation peut se traduire de différentes façons. Par exemple, un programme d'entretien préventif qui jouerait un rôle prédominant sur la productivité d'un produit, mais qui pourrait servir aussi à améliorer la productivité d'un secteur. Ou encore, le cas d'une expertise en vue d'introduire une modification à un système de production qui pourrait améliorer le processus de production concerné et non seulement le procédé en question. Dans ces cas, il ne s'agit pas seulement de fournir un service d'entretien assidu et courtois, mais bien d'être attentif aux attentes d'un client. Par ses intentions d'interpénétrer, le prestataire de services devancera les besoins de son client. Un ingénieur conseil, par son expertise et sa connaissance du client, pourrait résoudre un problème difficile à solutionner s'il était considéré comme un cas général plutôt que comme un cas particulier. Pour prendre une autre analogie, médicale cette fois, nous pourrions souligner qu'il ne s'agit pas que de soigner un patient, mais bien de lui offrir un encadrement personnalisé pour une réhabilitation efficiente. Plusieurs équipes de sport professionnel ont un thérapeute qui s'affaire aux pathologies particulières de chaque membre de l'équipe. Ici, on s'attarde sur la particularité du client pour lui rendre un service de qualité en fonction de ses attentes particulières.

Nous pourrions dans la même veine parler de l'apport bénéfique des particularités d'un service sur la valeur ajoutée à la production d'un bien. Nombre de nouveaux produits doivent leur succès à un design innovateur et efficace qui transforme non seulement leur forme d'utilisation mais aussi aide ces produits à se démarquer sur le marché. Le cas du "Sports Rack" de Maurice Pinsonnault en est un bon exemple, le recours à un service de design aura permis à ce produit de devenir en une seule saison la référence nord-américaine en matière de support à skis. Ou encore, le cas plus récent, de la filiale canadienne de la compagnie américaine Fuller qui en investissant neuf mois de recherche et moins de 20 000\$ en service de design lui a permis non seulement de bouleverser le marché des couteaux d'ateliers mais aussi d'acheter sa propre maison-mère.

Les performances engendrées par la transformation de l'offre finale telles qu'illustrées ci-haut, sont toutes tributaires de la compréhension et de l'approche qu'aura le prestataire de services pour le client et ses attentes. Dans un tel contexte, l'approche économique selon laquelle un service implique un changement de la condition économique d'une unité concernée par l'influence de l'activité d'une autre unité économique, s'appliquerait tout aussi bien au marketing de services. Ainsi, l'unité transformée ou influencée doit être en relation étroite avec l'unité qui opère la transformation. Ce concept d'interpénétration souligne l'importance des transformations générées par les activités de services dans le changement de conditions des personnes servies ou de l'augmentation de la valeur ajoutée des produits manufacturés.

En conclusion, nous rejoignons l'optique technique et fonctionnelle de Grönroos (1984). L'approche relationnelle privilégiera une relation empathique entre le prestataire de services et son client. Le rôle du prestataire de services, dans ce cas, sera d'offrir au client, selon les circonstances, le meilleur service disponible. L'interpénétration quant à elle cherchera à adapter la prestation du service à un client en particulier et à ses besoins spécifiques en concentrant par osmose sur l'aspect

opérationnel de la transaction. Bien sûr, nous demandons au prestataire de services d'être compétent, mais en plus nous lui demandons de bien connaître son client pour bien le servir, mais aussi pour lui apporter des solutions autant globalisantes que particulières, globalisantes pour l'entreprise et particulières pour les besoins propres à la problématique du client. Nous associons *l'interpénétration du service* au concept de transformation d'unité économique, alors que *l'approche relationnelle* demeure essentiellement une transaction où l'accent est mis sur l'aspect fonctionnel.

2.3 TENDANCES ET CROISSANCE DES SERVICES

Une première remarque s'impose, nous ne pouvons traiter du secteur des services au même titre que nous examinons le secteur manufacturier. Au sens économique du terme, le secteur manufacturier est défini comme des unités de transformation de ressources ou de matière premières, alors que le secteur des services est plutôt un ensemble hétérogène d'activités plus ou moins liées au capital humain et ayant un apport technique variable au produit. L'activité économique des services en ce sens est intangible et donc difficilement mesurable compte tenu d'une frontière en perpétuelle mouvance entre produits et services (Flipo, 1989). Jumelé au fait qu'il n'existe pas de véritable définition des services, autre que de reconnaître comme "service" ce qui ne peut se qualifier pour le secteur primaire ou secondaire, nous limiterons notre intervention à ce que nous avons préalablement défini comme "les services aux entreprises".

Ainsi, le concept d'interpénétration, défini ci-haut, prend toute sa force dans des spécialisations qui émergent constamment des professions telles le droit, la comptabilité, la médecine ou l'ingénierie. De cette tendance à la spécialisation, émergent des avocats spécialisés en droit commercial, des comptables-fiscalistes, ou des médecins en santé et sécurité au travail. Par surcroît, plusieurs de ces spécialistes offrent leurs services par

l'intermédiaire de petites entreprises. Malgré le peu de recherche empirique sur le sujet, le développement de petites firmes de services spécialisés, semble attribuable à deux critères, l'économie et l'efficacité. Économiquement, le choix pour un entrepreneur entre faire ou faire-faire est souvent basé sur un critère strictement monétaire. Avec des coûts d'opération généralement plus faibles et l'absence d'une infrastructure bureaucratique souvent contraignante, le spécialiste peut se permettre d'offrir à sa clientèle une prestation de services à meilleur coût. Et deuxièmement, pour des raisons d'efficacité, la spécialisation permet d'offrir à son tour, des connaissances et une accumulation du savoir plus importante en regroupant des expériences différentes plutôt qu'en concentrant les ressources dans une même organisation. Le prestataire de services qui offre son expertise aux entreprises transporte avec lui un capital humain et son savoir.

Le *capital humain* doit être défini par tout l'investissement humain apporté pour améliorer la productivité, alors que le *savoir* inclut le savoir autant scientifique que technique nécessaire à la mise au point efficiente d'équipements et de produits. Devraient aussi être inclus, les connaissances permettant de rendre efficiente l'organisation de l'entreprise en général. Les entreprises de services professionnels possèdent une bonne partie de ce capital humain et de ce savoir. La "servuction" de ces entreprises servira donc d'intrants aux entreprises de production en s'interpénétrant à la production ou à la prestation des biens et services dédiés à l'acheteur final. Or, ces concepts de "*servuction*" (Eiglier, Langeard, 1987) et "*d'interpénétration*" (Hill, 1987) cernent à eux seuls les motivations qui poussent les scientifiques et les professionnels des services à se regrouper au sein de petites entreprises de services. Le dynamisme et l'entrepreneurship que celles-ci démontrent se reflètent dans l'avènement toujours plus important d'innovations intéressantes sur le marché. Sans cet apport de connaissances offert par ces firmes de services, pour la plupart à la frontière de la science et de la technologie, on peut supposer que de nombreuses entreprises qui ont eu recours à ce genre de services

spécialisés, n'auraient pas connu le succès qu'elles ont connu ou pire, n'auraient su peut-être même éviter la faillite.

3.3 CONCLUSION

Cette tentative de cerner la problématique et la dynamique des services démontre bien l'importance de bien comprendre les rôles, les limites et les distinctions de l'univers des services. Par conséquent, il serait illusoire d'embrasser tout ce qui s'appelle service, le domaine est trop vaste et trop hétérogène pour nous permettre une quelconque généralisation.

Toutefois, il y a dans cet univers hétérogène, des regroupements de services permettant de cerner des éléments de pratiques managériales. Le sous-secteur des services professionnels aux entreprises représente le type de services des plus dynamiques, avec une croissance du PIB entre 1961 et 1986 de 20%, alors que la part des autres services demeure pratiquement inchangée.

Ces services procurent à l'industrie des apports importants au maintien de la compétitivité et de la productivité. Ces apports sont issus du capital humain et de son savoir-faire. Introduite dans le secteur manufacturier, cette kyrielle d'individus, hautement qualifiés, contribue à dynamiser tous les secteurs de l'économie.

Or, nous devons à la société elle-même la demande pour ces professionnels. L'accumulation du savoir permet d'atteindre des niveaux d'efficacité propices au développement et à la croissance d'entreprises de services, qui à leur tour agiront comme agents de changement pour l'industrie manufacturière. Les pressions à maintenir le standard de vie actuel obligent les industries à toujours améliorer leur propre productivité, afin d'offrir à leurs clients, toujours plus pour moins. Dans cette perspective, la croissance du secteur des services et particulièrement celui

des services professionnels devient un élément fondamental du développement économique.

CHAPITRE IV

LA PROBLÉMATIQUE DU MARKETING DES SERVICES

Depuis maintenant près de deux décennies, les chercheurs comme les gestionnaires ont reconnu la difficulté d'assurer la commercialisation des services au même titre que celle des produits. White et Hayward, dès 1927, dans un ouvrage traitant du marketing distinguaient pour la première fois la commercialisation des produits de celles des services. Toutefois ce n'est que depuis le milieu des années 70, mais surtout depuis le début des années 80, que l'intérêt pour le marketing de services s'est accru au point de devenir l'objet de publications importantes. Dans un premier temps, les chercheurs se sont surtout attardés à identifier les caractéristiques du marketing de services, comme l'avaient d'ailleurs abordé, dans une moindre mesure, White et Hayward. Mais c'est près de 50 ans plus tard que les travaux des Shostack (1977), Berry (1980) et Lovelock (1981), réussissaient à sensibiliser chercheurs et managers aux difficultés de commercialiser des services avec l'approche managériale conventionnelle. L'émergence de recherches en marketing de services donna lieu à diverses taxinomies et analyses dont celles de Stanton (1983), de Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) et de Lejeune (1989) qui, en approfondissant les concepts d'intangibilité, d'hétérogénéité, de simultanéité et d'inséparabilité, dégagèrent une nouvelle vision stratégique pour le management des pratiques de marketing des entreprises de services. Ces concepts devinrent rapidement la pierre angulaire des stratégies de commercialisation distinctives des services en opposition à l'approche traditionnelle du marketing de produits. Et c'est un peu selon l'approche "falsificationniste" de Popper que les chercheurs focalisèrent sur les différences qui distinguent les services des produits.

"Devant le développement spectaculaire des services, il est temps, pour les gestionnaires, de se poser le problème de savoir si les modes de réflexion et de décision élaborés dans le contexte des produits sont adaptés à celui des services" (Eiglier Langeard, 1987)

4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING DE SERVICES

Deux écoles dominent l'étude du marketing de services. L'école américaine a surtout été dominée par Berry (1980) et Lovelock (1981), qualifiée d'utilitariste, met l'emphasis sur les applications du marketing. La deuxième école, celle des auteurs européens tels Grönroos (1984) et Eiglier et Langeard (1987), se caractérise par l'importance qu'elle accorde aux différences que l'on doit faire entre produits et services et entre service attendu et service reçu. Bien que nous présenterons plus loin les principales caractéristiques du marketing des services, mentionnons en entrée de jeu le rôle primordial que joue le client dans la prestation d'un service. Le client se retrouve par la force des choses, à la fois "producteur" et "consommateur", le terme *servuction*¹ est d'ailleurs utilisé afin de désigner le processus de création d'un service.

L'approche des auteurs tels Lovelock, Berry et Levitt se base sur le principe que les organisations de services avaient peu tendance à recourir au marketing pour différentes raisons. Une des raisons invoquées est que l'approche traditionnelle du marketing de produits a échoué dans ce secteur d'activités parce que la nature des services diffère de celle des produits. Berry (1980) le souligne d'ailleurs: *"If problems encountered in services marketing were identical to those encountered in goods marketing, but such is not the case"*. Les premières interventions remarquées dans des compagnies telles USAir, Visa, ou Federal Express marquèrent l'intérêt des chercheurs et des gestionnaires pour l'adaptation des pratiques de management du marketing au secteur des services. Mais l'applicabilité aux services de concepts développés pour les produits est loin d'être évidente. Toutefois, l'école américaine se défend bien de remettre en question les notions de base du marketing conventionnel. Elle poursuit deux objectifs: premièrement, celui de justifier le recours au

¹ Ce néologisme provient de la contraction des mots "service" et "production". Il tend à illustrer le processus de production d'un service. (Eiglier et Langeard, 1987)

marketing pour des entreprises de services et, deuxièmement de présenter aux praticiens les conséquences et les impacts d'un tel choix sur les fonctions de l'entreprise. Une grande importance est accordée à dissocier les stratégies et les moyens à commercialiser un service, d'un produit. Ce qui fait dire aux chercheurs que la problématique de la commercialisation des services requiert des solutions propre à la gestion des services.

Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) rapportent plus de vingt-six auteurs qui se sont attardés à décrire les caractéristiques propres à la commercialisation des services. Ainsi, de cette revue de la littérature, les auteurs isolent quatre caractéristiques du marketing de services, soit a) *l'intangibilité*, b) *l'hétérogénéité*, c) *la simultanéité* et enfin, d) *l'inséparabilité*. Pour bien comprendre la problématique, les nuances et les limites soulevées par ces caractéristiques nous présentons une brève description et critique de chacune d'elle.

4.1.1 L'intangibilité

L'*intangibilité* (Berry, 1980; Lovelock, 1981; Bateson, 1979; Flipo, 1989) est la condition qui rend un service insensible au toucher et à la vue. L'intangibilité se traduit par l'incapacité pour la clientèle d'appréhender concrètement le service comme tel: c'est le livret de transaction ou le site (la succursale) où le client transige qu'un service bancaire comme l'épargne devient tangible, le "compte d'épargne" lui demeure intangible. Un service est donc à dominance intangible, mis en forme par des activités immatérielles, impalpable et difficilement observable pour une personne externe. Le risque perçu est donc plus élevé pour le client à cause de l'incapacité d'examiner et d'évaluer un achat planifié, à moins de ne se fier à une expérience précédente, ce qui n'est pas toujours possible. Ces difficultés à évaluer un service prévalent aussi pour différencier un service d'un autre. C'est souvent l'expertise de la firme ou du prestataire, son accessibilité et sa capacité à fournir le service demandé qui deviennent des

critères d'achat importants. Le client achètera la réputation de l'expertise et des performances attendues. De telle sorte qu'un arrimage entre le service offert, l'image du prestataire et l'évaluation de ses capacités à fournir le service est primordial à la réussite (Brentani, 1991).

Il arrive que le service soit dispensé à l'aide d'éléments tangibles; toutefois, les principaux éléments de vente demeurent souvent intangibles, ce qui cause des difficultés au niveau de la commercialisation. Il est à noter que, stratégiquement, la différenciation d'un service devient un élément primordial et le positionnement une conséquence directe. Encore faut-il, dans une perspective de services et à l'instar des produits, distinguer offre et soutien de l'offre. L'offre étant le service que l'entreprise commercialise, sa principale raison d'être, alors que les soutiens de l'offre sont les éléments qui serviront à assurer la prestation, par exemple l'environnement immédiat, qui peut comprendre le personnel en contact, un résultat tangible à obtenir, ou encore le soutien physique à la prestation du service. Ainsi, la stratégie d'incorporer à l'offre de service des éléments tangibles rend le service moins abstrait, les qualités intrinsèques du service deviennent par le fait même plus visibles.

Parce que les services sont constitués d'éléments intangibles, ils ne peuvent être brevetés, l'imitation par les concurrents est rendue facile et souvent rapide. Dans ces conditions, la différenciation entre des services d'une même catégorie devient difficile à faire pour un client, si ce n'est par la compétence. Pour une même cause judiciaire, un bureau d'avocats en vaut bien un autre, et pour une analyse financière un cabinet d'experts comptables en vaut bien un autre aussi.

Une solution est de fournir une représentation tangible du service afin de le rendre moins abstrait pour l'acheteur. Mais pour un service tout n'est pas "intangible", comme tout n'est pas "tangible" pour un produit. Plusieurs éléments "intangibles" peuvent être associés à un produit. L'image, créée par une communication habile qui découle d'un positionnement astucieux,

fera passer un produit en soit banal à un produit recherché. L'achat d'un vêtement griffé ne représente-t-il pas un bel exemple? L'achat d'un "Dona Karen", d'un "Karl Lagerfeld" ou même d'un "Jean Claude Poitras" représente-t-il vraiment son pesant d'or? Probablement que l'acheteur d'un tel vêtement aimera avant tout être vu le portant. Comme quoi les produits ont eux aussi leur valeur ajoutée "intangible". Il en va de même de la garantie, un élément important de valeur ajoutée. Par exemple, Volkswagen fait la promotion d'une garantie prolongée de 10 ans pour la Jetta. L'acheteur sérieux aura tôt fait de questionner l'utilité réelle de cette offre. Les statistiques jouent contre lui, puisqu'une minorité d'acheteurs conserveront leur véhicule pour une période de 10 ans. Qu'achète-t-il alors? Peut-être un meilleur prix à la revente, mais surtout la tranquillité d'esprit et la fiabilité qui sont en soit, des notions fort intangibles

La définition d'une frontière entre les aspects tangibles et intangibles de l'offre est une réalité économique et épistémologique quotidienne. Xerox ou IBM, sont-elles des entreprises manufacturières ou des entreprises de services? Ont-elles une division de "produits" et une autre de "services"? Leur gestion en est-elle une de "services" ou de "produits", ou les deux? Par opposition, et bien que reconnu comme service, le plan de localisation d'un arpenteur-géomètre est-il considéré comme un produit ou un soutien de l'offre d'un service? Doit-on qualifier une exposition dans un musée de "produit-musée" ou "service-musée"? Quelle différence fondamentale y-a-t-il entre un consommateur qui loue à long terme une voiture et celui qui l'achète? Dans les deux cas pourtant la transaction peut s'effectuer chez le même concessionnaire, par le même représentant et pour la même voiture.

Le flottement de la terminologie de l'appellation "service" et de celle de la notion d'intangibilité contribue certainement à rendre plus complexe l'élaboration d'une taxinomie adéquate de la commercialisation des produits mais surtout des services (Eiglier et Langeard, 1989). De plus en plus les entreprises de services confrontent le marché avec des stratégies incorporant des éléments tangibles dans leurs offres de services. Les

qualités intrinsèques du service deviennent moins abstraites et par conséquent plus tangibles. À l'encontre, les entreprises manufacturières après avoir utilisé une matière première banale, transformée par de l'équipement accessible à tous, et finalement commercialisée par des réseaux de distribution similaires à ceux de la compétition, capitaliseront sur l'image intangible du produit ou de la corporation.

Bien que l'intangibilité est la caractéristique qui décrit le mieux un service (Shostack 1977; Bateson 1979; Berry, 1980; Zeithaml, Parasuram et Berry 1985; Flipo, 1989), elle est aussi celle qui apporte le plus de confusion sur la nature du produit, du service et de la frontière qui les sépare. Que doit-on définir d'intangible, le service technique ou le service fonctionnel (Grönroos, 1984), la qualité du service perçu ou du service reçu (Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), du positionnement de l'offre de service (Shostack, 1987) ou encore la performance de ce dernier (Cronin et Taylor 1992)?

4.1.2 L'hétérogénéité

L'*hétérogénéité* (Eiglier, 1977; Filiatrault, 1987) aussi définie par l'appellation *variabilité* (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994), décrit le caractère incertain de garantir une performance constante pour un prestataire de services comme entre différents prestataires d'un service. La variabilité met en évidence les fluctuations possibles dans la performance du personnel en contact avec la clientèle et le niveau d'interaction avec le client. Dans un premier temps, on ne peut affirmer que tout le personnel en contact d'une entreprise puisse avoir le même niveau de compétence ni qu'un individu puisse être disposé à fournir régulièrement et sur une base continue la même performance. Dans un deuxième temps, la contribution exigée lors de la participation d'un client à une prestation de services peut être différente d'un prestataire à un autre, et d'autre part cette contribution est généralement liée aux objectifs corporatifs et non seulement aux capacités ou à la volonté du client à participer à la "servuction" d'un service (Lovelock,

Young, 1979). Ainsi, la qualité des services est sujette à des variations en rapport à des changements de ressources et de clients. Cet énoncé est d'autant plus vrai qu'à l'encontre des produits, nous ne pouvons rejeter les services qui ne répondent pas aux normes de qualité exigées. Le résultat dépend donc du niveau de complicité des intervenants. Le client et le prestataire forment un couple, les deux en présomée symbiose idéale, rarement réalisable toutefois. Cette question peut être résolue par la recherche d'une plus grande standardisation du processus de prestation du service, du développement de mesures de qualité et par un programme de formation continu et intégré. Filiatrault et Metcalfe (1989) expliquent:

"La prestation d'un service s'actualise par l'interaction (face à face ou au téléphone) entre un client et le personnel en contact de l'entreprise. Le comportement que le personnel adopte vis-à-vis de la tâche à accomplir a une influence considérable sur la perception que le client a du service rendu, et de la qualité de ce service et en fait, de toute l'entreprise".

À cause de la nature même de certains services, il est possible que des clients demandent à obtenir des services sur-mesure; dans ce contexte, la standardisation est non seulement difficile à réaliser mais même non souhaitable. Par contre, l'adaptation aux demandes du client d'un service de masse permet d'offrir une réponse adéquate et ainsi de développer une offre de services compétitive sur la base d'une attention particulière. Mais une grande variabilité peut devenir synonyme de manque de consistance et de fiabilité, ce qui résulte en une perception de mauvaise qualité. Malgré de bons programmes de formation et des prestations de services standardisés, la nature hétérogène des êtres humains, autant les clients que les prestataires, en présence dans une transaction impliquant un service en rend les résultats souvent imprévisibles. Entre deux maux, Levitt (1976) préconise l'industrialisation des services par l'implantation de systèmes de travail organisés pour des opérations qui sont par nature hétérogènes. Néanmoins reste à savoir jusqu'où les clients et même le

personnel en contact accepteront les contraintes d'une telle standardisation.

Or la standardisation est un moyen de pallier un des grands problèmes de la gestion des services: la qualité. La standardisation aide à éliminer les fluctuations comme il a été démontré sur les chaînes de production. Pourtant là aussi les études sur les variations de la qualité ont démontré la présence d'hétérogénéité dans le processus de production. Avant l'avènement des robots, un véhicule automobile construit un lundi ou un vendredi avait plus de chances d'être défectueux que s'il avait été construit les autres jours de la semaine.

La question est de savoir si toutes les entreprises de services ont intérêt à standardiser le plus possible leurs opérations. Ainsi beaucoup de services professionnels aux entreprises sont régis par un code de déontologie et des procédures commerciales définis par une corporation, ces professionnels obéissent donc à des rôles prédéfinis. Dans ce contexte, prestataires et clients doivent s'attendre à des réactions spontanées de l'autre partie. La standardisation d'une transaction de service encadre le processus, mais ne modifie pas le jeu de rôle des deux intervenants. D'une façon consciente ou non les deux intervenants n'auront pas nécessairement un comportement naturel l'un face à l'autre. Soit que le prestataire transige avec le "client idéal" ou avec "son" client. Le premier rôle implique une standardisation en fonction de la tâche ce qui ne correspond pas toujours aux attentes et aux connaissances préalables d'un client, alors que le deuxième rôle suppose la connaissance des besoins et des limites du client par le prestataire. D'autre part, soit que le client transige avec un "expert" ou avec un "représentant" d'une entreprise de services. Encore une fois le client s'attendra à recevoir les connaissances de "l'expert" sans contestations, alors que le "représentant" procure un service. La bonne coopération entre client et prestataire ne va pas de soi. Qui dirige quoi? Le prestataire de services connaît-il suffisamment les besoins de son client pour lui proposer des solutions appropriées et personnalisées ,ou

est-ce le client qui profitera de sa position de force face à un prestataire de services en demande? Des contacts réguliers ou ponctuels amèneront les deux parties à établir un climat de confiance mutuelle afin d'échanger selon les exigences imposées par la transaction.

L'enjeu du marketing des services et des actions de qualité de service est ici comment occuper la position dirigeante dans cette coproduction?" (Mispelbom, 1991)

4.1.3 La simultanéité

Quant à la *simultanéité* (Berry, 1983; Bitner et Zeithaml, 1987), elle représente la durée de vie pour le moins éphémère d'un service, soit la temps d'une performance. Comme les services ne peuvent être mis en inventaire, ils sont de ce fait périssables. Il faut préciser que les soutiens de l'offre étant généralement d'ordre tangible, ils pourront se stocker mais rarement l'offre elle-même, qui est intangible par nature. Sans le client, le prestataire de services disposera de disponibilités potentielles, mais sans pour autant pouvoir les récupérer dans le temps. Et dès qu'une transaction est amorcée elle peut difficilement s'interrompre ou se recycler, elle doit avorter ou bien se compléter.

Cette caractéristique impose à l'entreprise de services de réduire les fluctuations de la demande presque inévitable dans cette industrie. En plus d'occasionner des coûts d'opérations supplémentaires, la simultanéité des services provoque des "ruptures de stock", ce qui signifie pour cette industrie l'incapacité de fournir un service dans les délais requis. Il faut donc gérer les pics et les creux. Il arrive néanmoins que tous ne peuvent être servis en même temps, car il y a des limites temporelles aux capacités du prestataire. Par contre, il existe des solutions. Une préparation et une formation adéquate sont garantes de la compétence et de la flexibilité du prestataire pour composer avec les fluctuations de la demande. Une offre de services complémentaires peut permettre l'utilisation des ressources

disponibles pendant les périodes à plus faible demande, ou encore il peut être possible de modifier la demande en ajustant les prix par exemple.

4.1.4 L'inséparabilité

Finally, *l'inséparabilité* (Gronroos, 1978; Silpakit et Fisk, 1985; Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985; Eiglier et Langeard 1987; Filiatrault et Metcalfe 1989) met en évidence le rôle indissociable que doivent jouer le client et le prestataire de services dans le processus de "production" du service. Alors que, pour les produits, les systèmes de production et de livraison influencent la perception des acheteurs, pour les services les systèmes d'exploitation et de prestation deviennent des composantes névralgiques et cruciales. Un client aura toujours le loisir de choisir un ou l'autre produit disponible, mais ce même client consommera un service que si le lieu et le temps de sa production coïncide à ses attentes et ses besoins. La production et la consommation d'un service se font simultanément, rendant l'évaluation pré-achat impossible. Contrairement aux biens qui sont en premier lieu produits, entreposés, puis vendus et consommés, souvent en des lieux différents, les services sont d'abord vendus puis produits et consommés simultanément. L'inséparabilité implique un contact étroit entre le processus de production et celui de la consommation, ce qui exige une interaction constante entre les fonctions marketing et exploitation. Cette relation est essentielle et oblige souvent le consommateur d'un service à s'impliquer dans le processus de production de celui-ci (voir concept d'hétérogénéité), ce qui ne concorde pas nécessairement avec ses motivations ou ses habiletés. De plus, il existe rarement des intermédiaires entre la demande et le processus de fabrication ou de servuction, si ce n'est le client lui-même.

Le client d'une entreprise de service doit avoir dans la grande majorité des cas un comportement de producteur. (...) La gestion de la participation est nécessaire au bon fonctionnement de la servuction. C'est aussi une étape essentielle dans le

développement d'une approche managériale de la qualité du processus relationnel. (Eiglier et Langeard, 1987)

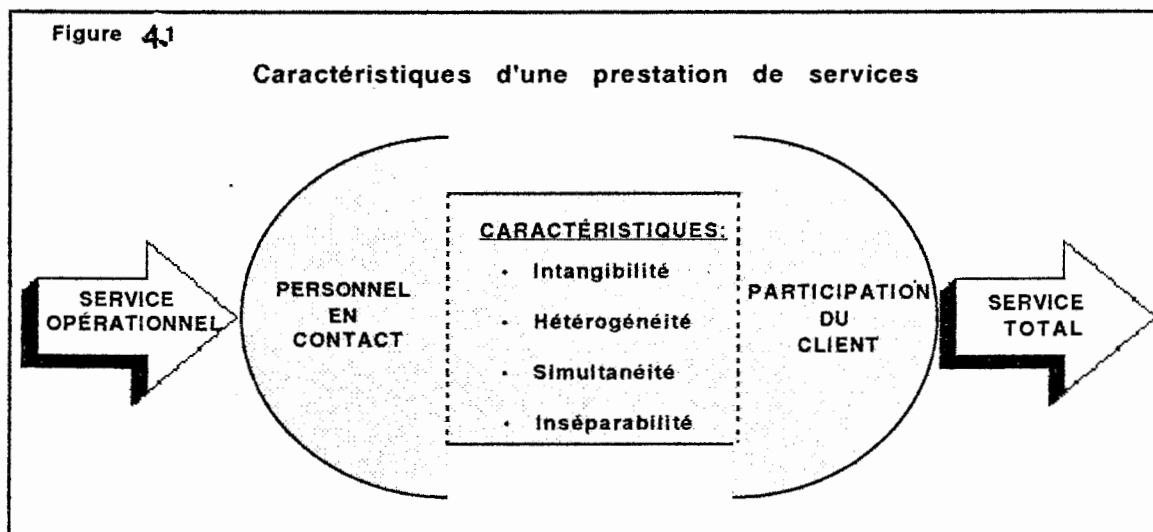
Silpakit et Fisk (1985) ajoutent à ce concept d'inséparabilité une distinction entre la *participation* et l'*interaction*. Alors que l'interaction traduit l'échange pour une situation donnée, la participation exprime le degré d'effort et d'implication nécessaire et requis par l'acheteur au processus de production et de livraison d'un service. Il ne s'agit plus seulement de contact épisodique avec la clientèle, mais bien de reconnaître la possibilité de devoir composer avec un comportement actif de l'acheteur. Cette distinction implique que non seulement la participation du client peut être bénéfique à l'évaluation de la qualité que ce dernier fera de la prestation, mais en contre partie cette participation exige la personnalisation du service. Dans ce contexte, le producteur et le vendeur ne forment qu'une seule et même entité rendant de ce fait la distribution directe et fait en sorte que le marketing et la production doivent agir de concert (Grönroos, 1978).

De plus, l'inséparabilité de la production et de la consommation implique un contact régulier et serré avec le client. Les prestataires de services s'obligent à toujours être à l'affût des difficultés du client tout en tenant compte de leur situation concurrentielle sur le marché. La difficulté majeure des prestataires est d'être en mesure d'arrimer les solutions appropriées aux clients compte tenu des contraintes de lieu et de temps. L'alternative pour l'acheteur est de choisir entre des services personnalisés ou des services standardisés. D'une part, il y a le service personnalisé, dont la flexibilité permet l'ajustement aux besoins spécifiques ou individuels en évoluant en même temps que la relation client/prestataire; les clients demandent alors plus d'attention et de temps de la part du prestataire. D'autre part, la prestation standardisée permet de servir adéquatement un maximum de clients par une gestion mécaniste respectant un échéancier et des processus ordonnés et contrôlés.

4.1.5 Conclusion

L'interface de deux personnes (acheteur/vendeur) lors de la prestation d'un service est un thème central du marketing de services, influençant la différenciation et la prestation d'un service, le contrôle de la qualité, la performance, et la satisfaction du client (Miles, 1990; Bitner, 1990). Le client se retrouve donc partie prenante d'un processus commercial dans lequel il doit jouer le double rôle de producteur et de consommateur et ce, dans le contexte caractérisé d'une prestation de services. Le modèle à la figure 4.1 décrit l'environnement dans lequel un consommateur se retrouve.

Ce modèle illustre la dynamique qui lie le client au prestataire de services. Cette activité conjointe devient par la force des choses interactive et réciproque. Dorénavant ce qui distingue une organisation d'une autre, c'est la compréhension des *rôles* qu'ont à "jouer" la personne en contact avec le client participant à cette interaction unique ou dyade.



Malgré les réserves formulées sur les caractéristiques et le vocabulaire utilisés pour différencier la commercialisation des services de celle des produits, certains éléments subsistent (Levitt, 1981; Mispelbom, 1991):

- un service se forme par l'interaction prestataire/client,
- la prestation d'un service est un processus complexe du fait qu'il impose beaucoup de pression sur la période où s'effectue la transaction,
- le facteur humain joue un rôle décisif, il y a de l'imprévisible et du non maîtrisable lors de la prestation du service,
- l'analyse des coûts et des performances qui résultent de la prestation est à la fois complexe et cruciale,
- enfin, l'application de la technologie en vue d'offrir des services supérieurs et innovateurs permet aux prestataires de miser sur des avantages comparatifs nécessaires à leur succès.

Un des défis de la gestion des services consiste à établir un équilibre entre l'offre et la demande, c'est-à-dire concilier les ressources humaines de l'entreprise (l'offre) avec l'intérêt généré par le service offert (la demande). Les services sont principalement et majoritairement l'oeuvre du personnel en contact. Or souvent on évalue l'efficacité de ce personnel à partir d'une description de tâche orientée sur le *quoi* et non le *comment* des opérations. Sa responsabilité consiste alors à servir le client en fonction de critères transactionnels bien précis sans prendre en compte les aspects relationnels de l'échange. À sa décharge, ce même personnel, par sa position dans l'organigramme de l'entreprise, a peu de chances de prendre part à l'élaboration des stratégies commerciales de l'entreprise. Par conséquent, le personnel en contact, aussi bien intentionné qu'il soit, risque d'avoir une vision restreinte et une compréhension limitée du marché visé, de la clientèle et de ses besoins. La direction peut cependant pallier cette lacune par de la formation et une plus grande délégation d'autorité et de responsabilités. D'autre part, les gestionnaires et particulièrement les gens de marketing sont souvent préoccupés par l'élaboration de plans tactiques dominés par la dynamique externe du

marché de l'entreprise et négligent trop facilement l'apport du personnel en contact qui peut être une source importante d'information, d'où la naissance du marketing interne. La direction doit savoir composer entre ces deux pôles, les gestionnaires "qui veulent", et le personnel en contact "qui sait".

4.2 LA QUALITÉ DES SERVICES

Ce sont Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) qui ont mis en exergue la problématique de la qualité des services en relevant un certain nombre d'écarts entre les attentes de la clientèle et les services rendus. Cet effort de conceptualisation donna naissance, trois ans plus tard, au modèle SERVQUAL. Or, malgré plusieurs critiques (Carman 1990; Cronin et Taylor 1992; Levesque et McDougall, 1992) questionnant la validité et la fiabilité du modèle de qualité des services, l'approche de Zeithaml, Parasuraman et Berry a au moins eu le mérite de permettre à Cronin et Taylor de bonifier SERVQUAL, en proposant SERVPERF, un modèle d'évaluation de la qualité basé sur la performance de l'acte. Ce faisant, ces auteurs relèguent SERVQUAL au rang de concept d'attitude plutôt que de modèle de performance des services. En contrepartie, le modèle de Cronin et Taylor vise à percevoir les intentions d'achat en rapport avec la satisfaction attachée au service plutôt qu'à sa qualité. Par ailleurs, on doit reconnaître que même si le concept de satisfaction de la clientèle comme celui de la qualité des services, sont des concepts fluides et difficilement mesurables, des efforts importants ont été faits pour en cerner une meilleure compréhension et pour développer des outils de mesure toujours plus fiables.

Un autre paradigme, animé par Solomon Surprenant Czepiel et Gutman (1985), Filiatrault et Metcalfe (1989), Grönroos (1990), et Bitner, Booms et Tetreault (1990) focalise sur la différence ténue entre "l'être" et "l'avoir". On souligne le rôle important du personnel en contact, face à une clientèle qui

doit composer en même temps, ou presque, avec "l'être" et "l'avoir". Alors que Grönroos qualifie à juste titre l'interaction clients/vendeurs, de "moment de vérité", Bitner, Booms et Tetreault, et Filiatrault et Metcalfe définissent le service par l'actualisation de l'interaction entre acheteurs et vendeurs. Mispelblom (1991) va même jusqu'à qualifier les clients de "matière première" des services. Compte tenu des caractéristiques propres au marketing de services et en faisant abstraction des soutiens d'offre de services, Solomon, Surprenant, Czepiel et Gutman (1985) définissent le processus de prestation de services comme une *approche dyadique* qui relève des initiatives des intervenants dont le rôle et le comportement se modifient tout au long de cette séquence interactive. Cette situation sociale, impliquant deux personnes, ne peut qu'être une "fusion" des activités de deux personnes, et non un cheminement individuel de part et d'autre.

4.2.1 Le personnel en contact

Selon l'optique du marketing, la recherche de la satisfaction du consommateur doit être au centre des préoccupations des gestionnaires. Pour les entreprises de services, cet objectif n'est pas moins important, au contraire. Un bon service sera qualifié comme tel dans le cas où les attentes du client seront atteintes ou dépassées dans un contexte de convivialité entre prestataire et client. Cette notion de convivialité différencie donc le secteur des services de celui des produits par l'interaction et l'implication plus forte du personnel en contact et par la participation potentielle du client au processus de servuction. Par conséquent, l'amélioration du service passe inexorablement par la formation du personnel, par une importance accrue accordée au processus transactionnel et par un accroissement de la capacité du personnel à bien servir l'acheteur. Ce qui est antinomique avec la culture et les pratiques managériales traditionnelles. En effet, souvent pour une entreprise de services, le personnel en contact avec l'acheteur est un employé qui se trouve au bas de l'échelle hiérarchique et salariale de l'entreprise. Un

bureau de professionnels (comptables ou avocats) enverra de jeunes stagiaires chez leurs clients, l'agence de publicité présentera un "directeur de compte" à son client, ou encore un voyageur pourra communiquer par téléphone avec un commis n'ayant d'autres tâches que celle de prendre les réservations pour l'achat de billets d'avion. Il ne s'agit pas de dénigrer l'importance de ces tâches, mais justement de souligner le rôle primordial que joue dans la prestation d'un service le lien client/prestataire. Par contre, l'effet pervers du rôle primordial joué par le personnel en contact dans une transaction de service est de faire porter tout le poids de la prestation sur le seul moment d'interaction client-prestataire. En fait, l'image, la réputation et la crédibilité d'une entreprise peuvent être minées par une seule mauvaise transaction issue d'une mésentente entre un seul client et l'employé(e) qui l'a servi. Une autre préoccupation de l'entreprise de services sera normalement de s'assurer de la qualité d'une transaction qui à l'encontre de la commercialisation de produits ne repose pas sur la qualité de biens tangibles à la sortie de l'usine, mais sur l'expérience vécue pendant une prestation. Un danger guette le prestataire de services si la philosophie corporative fait porter la qualité des services que sur la seule force de l'image projetée par l'entreprise de services. Une entreprise de services créera un effet d'attractivité sur la clientèle potentielle mais c'est le personnel en contact qui aura toujours un contact privilégié avec cette même clientèle, et ce autant pour conserver un client que pour le faire fuir. Au contraire, seul un véritable engagement envers la qualité du service et ce pour l'ensemble de la structure organisationnelle engendrera la fidélité de la clientèle visée (Nguyen et Leblanc, 1988).

La démarche qualité a un grand attrait parce qu'elle ramène les organisations vers leur raison d'être: les clients. (Filiatrault, 1994)

Parce que l'implication du personnel en contact est centrale à une transaction impliquant un service, l'endoctrinement à la culture organisationnelle est tout aussi importante que la formation technique. Une structure offrant une meilleure visibilité et des responsabilités accrues pour

le personnel qui transige avec la clientèle développera un sens du travail bien fait et un sentiment d'appartenance avec l'organisation. La discussion se résume à trancher entre un service uniforme, standard, prévisible et régi, et un autre adapté, flexible et personnalisé, voire interpénétré².

Tableau 4.1

NIVEAUX DE PRODUITS ET DE SERVICES

	Produits ¹	Services ²
Central	<ul style="list-style-type: none"> • avantage ou bénéfice principal 	<ul style="list-style-type: none"> • service opérationnel (technologique ou personnalisé)
Générique	<ul style="list-style-type: none"> • caractéristiques • qualité • style 	<ul style="list-style-type: none"> • actifs tangibles • accessibilité
Attendu	<ul style="list-style-type: none"> • attributs • marque • services associés • Installation 	<ul style="list-style-type: none"> • garantie • fiabilité • compétence
Augmenté	<ul style="list-style-type: none"> • conditionnement • éléments distinctifs • avantages concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • réceptivité • empathie • courtoisie • sécurité • communication
Potentiel	<ul style="list-style-type: none"> • transformations ultérieures 	<ul style="list-style-type: none"> • crédibilité • transformations ultérieures

Source: **1.** Kotler, Filiatrault et Turner (1994); **2.** Parasuraman, Zeithaml et Berry (1984), Grönroos (1984), et Lapierre et Filiatrault (1994).

² À ce sujet voir la section 2.2.2 La conception de P.Hill: l'interpénétration.

4.2.2 Les éléments du service

Cet engagement envers la qualité implique pour les gestionnaires de services, un effort conceptuel tout aussi important que celui opéré par les gestionnaires de produits. Un peu à la manière de Kotler, Filiatrault et Turner (1994) lorsqu'ils soulèvent la discussion sur les cinq niveaux de produits possibles, par les appellations "d'avantage central", "produit générique", "produit attendu", "produit augmenté" et "produit potentiel", le service quant à lui peut difficilement être isolé de sa prestation et requiert l'intégration d'éléments inhérents à l'ensemble de la transaction en dépassant souvent le cadre des contacts physiques. Le tableau précédent (4.1) départage la description des niveaux de produits et services.

4.2.2.1 L'influence de Grönroos: le service technique et fonctionnel.

À partir des dix éléments déterminants de la qualité d'un service proposé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985), du modèle de qualité des services de Grönroos (1984) et de l'analyse de Lapierre et Filiatrault 1994, le modèle de la "composition d'un service" (figure 4.2) illustre les principaux aspects inhérents à une transaction de service complète. Ce modèle se subdivise en trois parties. La première, l'offre de service brute représente le "*service de base*", source de transaction (le quoi), en définitive ce qu'achètera le client, l'équivalent de "l'avantage central" des produits pour Kotler, Filiatrault et Turner (1994). La deuxième partie englobe à la fois le service de base et ses caractéristiques intrinsèques pour former le "*service technique*"³. Les caractéristiques intrinsèques du service se définissent par l'ensemble des éléments ajoutés au service central pour former une proposition d'offre de service distinctive. Soit l'avantage central auquel on

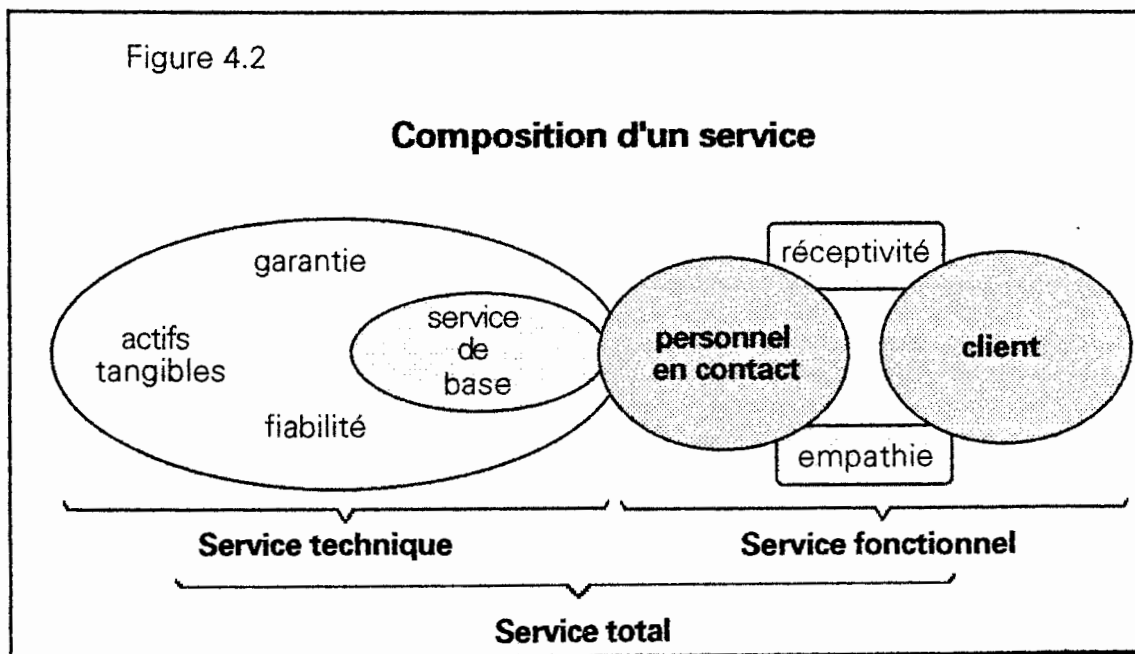
³ Les appellations de "service technique" et "service fonctionnel" proviennent du modèle de Grönroos (1984), où "service technique" représente ce que le consommateur obtient (le quoi), et "service fonctionnel" traduit le processus, les ressources techniques et physiques mises à la disposition du client, et l'accessibilité aux services de l'entreprise (soit le comment).

ajoute les actifs tangibles, l'accessibilité, la garantie, la fiabilité, la compétence et l'image de l'entreprise, ce qui s'apparente au "produit générique" et "produit attendu" du tableau 4.1. Les actifs tangibles, que d'autres auteurs définissent par "soutien à l'offre de services" comprennent les installations physiques et par conséquent leur accessibilité, l'équipement servant à la prestation de services, l'aspect du personnel et, dans une mesure variable, les produits associés au service concerné. Enfin, soulignons qu'à l'encontre des produits, la perception sur la garantie d'un service ne vise pas la "satisfaction garantie ou argent remis", comme c'est le cas pour les produits, mais bien la perception de la compétence démontrée par les employés ainsi que leur aptitude à gagner la confiance de la clientèle. C'est donc dire que cette notion de garantie s'applique différemment pour les produits que pour les services. La garantie d'un produit fait partie du processus post-achat, alors que pour les services cette notion fait plutôt partie du processus d'évaluation précédant l'achat. La notion de garantie n'est pas encore courante dans le domaine des services à preuve: la quasi émeute soulevée par l'insatisfaction des spectateurs suite à une représentation écourtée et mal rendue du groupe "Guns and Roses" au stade Olympique de Montréal au printemps 1994. Pour les amateurs de ce genre de musique, la crédibilité de ce groupe est maintenant entachée et pour longtemps. À l'encontre, la banque TD garantit un temps d'attente inférieur à cinq minutes, autrement un crédit de 5\$ est accordé au client. Compte tenu des caractéristiques propres à la commercialisation de services, la garantie n'est pas uniquement affaire de remboursement, mais surtout de satisfaction assurée et de crédibilité par la fiabilité et la compétence du personnel. Cette notion de garantie est en pleine évolution dans le secteur des services (Kubiack, 1993).

4.2.2.2 L'influence de Solomon et Surprenant: les relations dyadiques

La troisième partie concerne la prestation de services devenant objet d'une dyade formée par l'interaction du personnel en contact avec la clientèle et

le client lui-même. C'est le service fonctionnel (le comment). Obligatoirement, l'analyse de l'entreprise se retrouve aussi dans le volet fonctionnel du service (voir figure 4.2). Le personnel en contact avec la clientèle occupe une place prépondérante dans une transaction de service. Il aura un impact sur la différenciation du service, le contrôle de qualité, la dynamique de la prestation du service, et nécessairement sur la satisfaction du client.



Cette troisième partie du modèle met en évidence le rôle de médiation que joue le personnel en contact entre le service technique et le client. Le personnel en contact est la charnière qui permet d'assurer le service fonctionnel. C'est au personnel en contact que revient la responsabilité d'établir un contact où le client retrouvera courtoisie, sécurité, habileté à communiquer avec le client, compréhension du client et capacités de récupérer et de réagir. À cela s'ajoute des attributs encore plus intangibles: Grönroos (1984) insiste sur l'importance de l'image corporative et Bitner

(1990, 1992) souligne la portée de la communication symbolique perçue autant par le client que le personnel. De plus, il faut s'attendre à ce que chaque groupe, les clients et le personnel en contact avec la clientèle, réagisse à sa façon, cognitivement, émotionnellement et physiologiquement à cet environnement. Enfin la réceptivité et l'empathie sont des composantes bidirectionnelles qui relient les deux intervenants dans un processus de servuction. Elles doivent traduire d'une part, la compréhension et la connaissance qu'a le personnel en contact concerné de ses fonctions et de la clientèle, et d'autre part, la volonté et les capacités de la clientèle à collaborer à la prestation.

Le modèle tente de démontrer qu'une fusion potentielle entre le prestataire et le client peut aller au-delà d'un simple échange, comme c'est le cas lors d'échanges opérés dans le cadre de l'approche transactionnelle. Solomon, Surprenant et al (1985) et Kelly, Donnelly et Skinner (1990) y perçoivent l'occasion pour l'organisation de capitaliser sur cette forme d'échange social, la possibilité d'entretenir, de développer et de maintenir une implication forte des deux intervenants (personnel et client) de maximiser les récompenses et de minimiser les coûts. En reconnaissant les jeux de rôles fondamentaux et naturels de chaque intervenants, Solomon et Surprenant démontrent l'importance pour l'organisation de se dissocier d'une opération factice dite "sociale", effectuée dans le cadre de l'approche transactionnelle. L'abandon à ces jeux de rôles prédéterminés et indépendants d'une transaction particulière banalise l'échange personnel/client et en évacue l'essentiel, la recherche de la satisfaction pour le client. Il ne faut pas perdre de vue que, dans une perspective de marketing relationnel, la rentabilité d'un client s'actualise dans l'établissement d'une relation à long terme entre le client et l'entreprise. Cette relation s'établit par la satisfaction continue du client. L'habileté du personnel en contact à identifier les principaux éléments composant le construit de la satisfaction chez un client, conduit la transaction vers la voie d'une activité conjointe où les deux parties conviennent d'interagir en y trouvant tous les deux avantage (Crosby, Evans et Cowles, 1990). On passe

alors de la transaction à la relation. Pour bien illustrer cette interaction, Solomon et Surprenant emploient la figure de style de l'action d'applaudir. "*We know the sound of two hands clapping; what is the sound of one hand clapping?*" Il serait donc impératif que le prestataire d'un service établisse clairement son rôle avec le client, d'où l'importance des charnières de réceptivité et d'empathie entre le personnel en contact et le client de la figure 4.2. Le service sera ainsi produit par les deux parties.

4.2.2.3 Le service total

Le modèle expose les principaux éléments inhérents à une prestation de service que nous définissons par le terme service total. On retrouve premièrement un service technique qui regroupe les opérations "d'arrière boutique" et de présentation du service comme de l'entreprise de service; et deuxièmement, un service fonctionnel opérationnalisé par le personnel en contact, lien privilégié entre l'entreprise et le client. Par ailleurs, le modèle sous-tend aussi les déterminants de la qualité des services. Une fois atteint, le niveau de qualité engendrée par la prestation du service devient un moyen puissant de se démarquer de la concurrence, et par le fait même, de fidéliser la clientèle. Toutefois la recherche de la fidélisation de la clientèle n'est pas un nouvel outil de gestion, mais plutôt une préoccupation qui devrait influencer les stratégies corporatives. La qualité du service technique et fonctionnel sera ce que le client recevra en échange de sa fidélité et de sa collaboration à développer une *relation* en lieu et place d'une *transaction*. Il y aura donc réceptivité et empathie reliant prestataire et client d'un service.

Pour plusieurs, le noeud d'une prestation de service se situe dans la constance ou la régularité du personnel en contact. Afin de maintenir un standard uniforme de qualité, certaines entreprises de services ont recours à l'utilisation intensive de technologies de pointe pour harmoniser les prestations du service, comme par exemple les guichets automatiques des

institutions financières. Par contre, cette façon de faire engendre parfois des effets pervers. Certes les guichets automatiques garantissent la flexibilité, la rapidité et la précision des transactions bancaires, mais le tout s'obtient au détriment de la personnalisation des relations avec le client. Dans ce dernier cas, l'optimisation de l'organisation du travail se fait sous le couvert de la recherche de l'amélioration du service. Ainsi, une entreprise qui aurait acquis sa notoriété grâce à des relations personnalisées avec sa clientèle pourrait rencontrer de sérieuses difficultés à effectuer le transfert d'un mode de prestation personnalisé à un mode standardisé. Le recours aux techniques de pointe pour informatiser ou à tout le moins standardiser le contact avec le client peut facilement se retourner contre elle. Une approche plus mécanisée ou informatisée peut faire perdre à l'entreprise le pouvoir d'attraction qu'elle avait su bâtir avec ses clients. Nous avons là l'essentiel du débat entourant la dichotomie "*high tech*" ou "*high touch*" (Harvey et Filiatrault, 1991). Il ne s'agit donc pas que de modifier l'approche clientèle en fonction de l'apport de nouvelles technologies, mais plutôt de revoir en conséquence le processus de prestation du service. Les gestionnaires doivent être prudents. De même l'introduction d'outils de gestion plus efficaces pour le contrôle interne ne doit pas se faire au détriment de la satisfaction de la clientèle, de ses attentes et de ses besoins.

A l'opposé, l'entreprise qui choisit de resserrer ses liens avec ses clients, généralement ne cherche pas à faire un bon "coup marketing" comme certains se plaisent à dire, mais bien de s'assurer de la fidélité du client, et ce pour le plus longtemps possible. Un service personnalisé aide l'entreprise à mieux répondre aux attentes du client grâce à l'échange d'informations provenant de ce client. Ces informations ne seront cependant utiles que dans la mesure où un programme de formation adéquat, insistant sur la créativité et la perspicacité et le discernement nécessaires pour répondre à chaque client, aura été instauré pour le personnel en contact. Une telle démarche signifie que le personnel en

contact avec la clientèle doit avoir un certain pouvoir décisionnel. C'est là l'objectif du marketing relationnel. (Scott et Donnelly, 1990)

4.3 LE CONCEPT DE PERSONNALISATION

Le management du marketing de services implique de savoir gérer la confrontation entre deux visions: d'un côté la personnalisation par le personnel en contact, de l'autre l'efficience managériale de l'organisation. Compte tenu de la dynamique de la commercialisation des services, le client s'attend souvent à être traité plus comme un individu que comme un numéro. La personnalisation du service est un construit fort complexe et multidimensionnel. La personnalisation d'une prestation de service fait-elle allusion au service, au personnel en contact, aux éléments tangibles du service, ou encore aux critères de sélection du client? La personnalisation du service n'est pas toujours souhaitée comme en fait foi le succès des guichets bancaires automatiques ou de son dérivé les cartes de paiement direct. D'autre part, compte tenu du service offert, toutes les formes de personnalisation ne sont pas non plus nécessairement garantes d'une plus grande satisfaction de la clientèle. Une transaction à un guichet automatique est jusqu'à un certain point personnalisée, car l'information dégagée est en soi personnalisée et propre au client. Dans ce cas, le client pourrait préférer d'être le seul à connaître l'évolution de son compte. À l'opposé, un client âgé qui considère sa sortie hebdomadaire à la succursale bancaire comme une activité sociale préférera évidemment le contact en succursale avec un employé(e) de l'institution financière.

Chose certaine, une gestion traditionnelle peut permettre à une entreprise d'atteindre un niveau de personnalisation nécessaire pour développer sa clientèle. Mais sans une connaissance approfondie de ce qu'implique un service personnalisé pour la stratégie de commercialisation du service concerné, l'entreprise ne pourra prétendre au niveau d'efficience souhaité.

À cet effet, Surprenant et Solomon (1987) définissent en ces termes la personnalisation du service:

"Personalized service" refers to any behaviors occurring in the interaction intended to contribute to the individuation of the customer. That is, the "customer role" is embellished in the encounter through specific recognition of the customer's uniqueness as an individual over and above his/her status as an anonymous service recipient." (p.87)

Le tout reposerait donc sur l'interaction ou la relation dyadique effectuée entre le prestataire de services et le client lui-même. Nous devons comprendre de cette affirmation que le client présent fait partie d'un univers hétérogène dans lequel gravite plusieurs clients ayant des attentes et des désirs différents, et quelques fois même contradictoires. Dans une dynamique de management du marketing de services, ce concept renforce les caractéristiques d'inséparabilité et d'hétérogénéité propres à la gestion des services, mais aussi gêne les stratégies d'uniformisation ou d'automatisation des prestations de services.

Dans le cas de services aux entreprises, l'expertise du prestataire de services se confond avec le service lui-même. La perception qu'aura le client de l'entreprise de services sera celle qu'il aura obtenu du prestataire de services, dans lequel cas la satisfaction du client tiendra compte du niveau de personnalisation du service rendu. Après quoi, il convient de présumer que le client remarquera toutes les modifications effectuées à la nature des prestations ultérieures. Par conséquent, les stratégies de personnalisation doivent être profondément ancrées dans les processus de commercialisation de l'entreprise pour assurer la satisfaction de la clientèle par l'uniformisation et la standardisation des prestations à court terme comme à long terme.

La plupart des services requièrent en effet, un niveau assez élevé sinon essentiel d'interaction avec la clientèle mais souvent tout en maintenant

une certaine passivité cognitive . Dans le cas de services professionnels aux entreprises, la caractéristique d'hétérogénéité est d'autant plus névralgique. Quel client est vraiment intéressé à connaître le processus d'établissement des droits de propriété qu'un notaire peut effectuer au nom de son client? Quel client s'intéresse aux "principes comptables généralement reconnus" mis à part les comptables de profession? Quel client peut se vanter d'avoir vécu le processus créatif de l'agence de publicité qui s'occupe de son compte? À l'encontre, ce même client s'attend à une attention particulière et personnalisée de la part de son fournisseur de services, et à un degré d'efficacité lui permettant de conserver, bien souvent, une position concurrentielle avantageuse. Le client en vient donc à payer pour le service attentionné et pour les résultats et non pour les connaissances qu'il pourrait en retirer. L'ultime défi de la satisfaction de la clientèle correspondrait dans ces cas à la capacité d'ajuster le service en fonction des idiosyncrasies particulières des clients (Surprenant et Salomon, 1987).

Le prestataire de services aux entreprises doit à la fois prendre en considération, d'une part, des relations étapistes et hautement structurées imposées par une corporation ou par les pratiques usuelles d'une profession et d'autre part, l'apprentissage d'une procédure appropriée en fonction d'une approche personnalisée répondant aux besoins de chaque client. Cette dichotomie oppose un minimum de personnalisation prescrit par la rigidité de la profession à l'anticipation des besoins et attentes d'une clientèle exigeante, particulière et souvent unique. Toujours selon Surprenant et Solomon (1987), le concept de personnalisation comprendrait trois possibilités, la "personnalisation sélective", la "personnalisation programmée" et la "personnalisation adaptée". Cette classification permettrait d'implanter des stratégies de personnalisation particulière selon la nature des services à être rendus ou selon le comportement et le rôle des parties impliquées. Dans un processus de services aux entreprises il existerait donc différent niveau d'évaluation

et d'opérationnalisation du couple réceptivité/empathie de la figure 4.2 de la page 86

4.3.1 La personnalisation sélective

La *personnalisation sélective* remet entre les mains des clients le contrôle de l'offre finale du service. La gestion de ce type de personnalisation présume que l'organisation de services s'ouvre à une possibilité "d'improvisation organisée" où le client corporatif échangera avec le personnel en contact la destinée du service à être rendu. Dans cette perspective, le prestataire de service devra être conscient que la satisfaction du client passe inexorablement par une connaissance approfondie de toutes les itérations potentielles et ses conséquences, et par l'humilité qu'il démontrera à permettre au client de diriger l'allure de la prestation. La prévisibilité est donc préalable à la satisfaction du client. Le cas du développement des nouveaux services d'affaires de Bell Canada, autant pour les services reliés à l'usage d'une ligne commerciale (répondeur, afficheur, multi-lignes...) que pour les différents plans d'économies d'interurbains, démontre qu'il est possible d'offrir un éventail de possibilité aux clients sans pour autant nuire à l'organisation du travail. Dans ce cas c'est bien le client qui décide de la forme du service téléphonique à recevoir.

4.3.2 La personnalisation programmée

La *personnalisation programmée* fait référence au processus de prestation de services. Considérant que la perception du service rendu est tout aussi affecté par le processus que par l'offre finale, le prestataire se doit de bien comprendre l'évolution contextuelle de son client afin de lui livrer le meilleur "service" possible. Par conséquent, la courtoisie et l'empathie sont les stratégies de prédilection pour cette forme de personnalisation. De

plus, la présence du client est requise pour lui transmettre de l'information. Une relation de confiance avec le prestataire de services (l'expert) amènera le client à être captivé par ses propos. Toujours dans le cas de services aux entreprises, le rôle du client est de présenter sa position, d'écouter, de comprendre et de retirer l'information nécessaire à la bonne marche de son entreprise; celui de l'expert, de cerner et comprendre la dynamique particulière du client, d'étudier ses besoins et finalement de vulgariser ses connaissances au profit du client. Les avocats et comptables vivent quotidiennement ce genre d'échange avec leurs clients. Chaque professionnel essaiera de se démarquer par l'esprit de synthèse qui l'aidera à saisir plus rapidement la problématique du client et par son expertise qui lui permettra d'apporter les meilleures solutions possibles.

4.3.3 La personnalisation adaptée

La *personnalisation adaptée* est basée sur la volonté de la part du prestataire d'assister son client à ce qu'il obtienne le service répondant le plus à ses besoins et ses attentes; il s'agit là de la deuxième forme de personnalisation s'attardant au processus. Dans un sens le prestataire devient le conseiller du client. La spécialisation et l'individualisation sont au coeur de l'interaction client/prestataire dans le seul but de rejoindre les besoins spécifiques d'un client et de lui fournir l'aide escomptée. Un bon exemple est sans doute le "service bancaire privé" ou les services de "gestion de portefeuille" destiné à une clientèle privilégiée. L'institution financière offre non seulement une gamme élargie de services (carte "or", taux privilégié, service de planification financière, conseils, etc.), mais chaque client est lié à un directeur de compte qui a la responsabilité de rencontrer le client et s'occuper personnellement de son dossier financier. Le directeur de compte est aussi en mesure de modeler chaque élément de la gamme de services financiers en conformité aux besoins particuliers de son client.

4.3.4 Conclusion

Ainsi trois formes de personnalisation viendraient moduler les relations prestataires de services, par le biais du personnel en contact, aux clients institutionnels. Alors que la "personnalisation sélective" se réfère à la forme finale du service, les deux autres formes de personnalisation, ("programmée et adaptée") interviennent en cours de processus de prestation du service. La première forme de personnalisation (*sélective*) permet d'offrir à la clientèle plusieurs variantes (optique produit) du même service, de telle sorte que le prestataire aura une gamme de services à offrir à une clientèle, en soit hétérogène. Postes Canada avec ses différents types de service de courrier représente bien cette forme de personnalisation. La deuxième forme (*programmée*) permet une spécialisation du travail (optique tâche) comme dans le cas de services professionnels spécialisés rendus par des avocats, spécialisés en droit commercial, en brevets et marques de commerce, ou en relations de travail. Enfin, la troisième forme de personnalisation (*adaptée*) revient à adapter le service en fonction du client et de ses attentes (optique client) , ce que les agences de publicité s'obligent à faire compte tenu des normes, budgets et objectifs spécifiques de chaque client.

Ainsi certaines prestations de services permettent une grande variation (hétérogénéité) du service offert, d'autres par contre, caractérisées par l'établissement de standards, par la routine ou tout simplement par l'incapacité d'offrir plusieurs variantes du même service, limitent pour ainsi dire, la perspective d'offrir une personnalisation vraiment adaptée à leur clientèle. L'idée sous-jacente au concept de personnalisation des services de Surprenant et Solomon, lorsqu'appliqué aux services aux entreprises, permet de croire en une personnalisation possible dans le cas d'une personnalisation *programmée* ou *adaptée*. Bien que nous reconnaissons divers degrés et diverses formes de personnalisation, et bien que toutes les prestations ou tous les clients ne requièrent pas tous une forme ou précise de personnalisation, cette proposition apparaît clairement être à

l'avantage d'une stratégie de différenciation pour les prestataires de services aux entreprises. Les services aux entreprises exigent généralement des connaissances et des compétences plus grandes de la part du personnel en contact avec les clients, la programmation ou l'adaptation du dit service devient dans ce contexte réalisable et souhaitable. Toutefois, ce concept multidimensionnel de personnalisation du service ne peut se concrétiser sans porter une attention particulière aux clients et sans une étude préalable de leurs besoins.

4.4 LE MARKETING DE SERVICES: LE CAS DES SERVICES AUX ENTREPRISES

Les principes de base du marketing de services ne sont pas différents pour les services aux entreprises que pour l'ensemble des services ou même des produits. Le but ultime: la satisfaction du client par l'atteinte des objectifs de commercialisation organisationnels. Sauf, que certains mythes entourant généralement la gestion des services, au sens général du terme, sont particulièrement dissonnants dans le cas des services aux entreprises. Entre autres, Gordon, Calantone et di Benedetto (1993) soulignent trois de ces mythes. Le premier fait référence à la structure des services, les services impliqueraient généralement peu de ressources financières et humaines, puisqu'ils requièrent relativement moins de technologie. Le deuxième reconnaît le rôle prépondérant du personnel en contact, mais par ailleurs souscrit à l'idée que le personnel en contact n'a finalement qu'une importance relative au sein de l'entreprise, compte tenu que le personnel en contact dans une entreprise de services ne joue qu'un rôle d'intermédiaire. Enfin le troisième mythe banalise les différences intrinsèques entre la commercialisation des produits et celle des services, un service serait tout simplement un bien intangible.

Or de ces trois mythes, aucun ne tient pour un observateur avisé des services aux entreprises. Alors que bon nombre de services ne requièrent en effet que peu de ressources, et ne font pas face à de sérieuses barrières

à l'entrée, les services aux entreprises pour leur part exigent, soit par le biais d'une corporation soit par une expertise minimale, un savoir ou un bagage de connaissances impressionnant. De plus la convivialité et l'accessibilité de la micro-informatique, surtout depuis ces dix dernières années, permettent le développement de spécialités impossibles à actualiser sans cette technologie. Soft-Image, à l'origine une PME, maintenant filiale de Microsoft, illustre bien les progrès technologiques faits en cette matière. Bien que l'investissement de départ ait été relativement modeste, compte tenu de l'envergure du projet, la compétence des personnes ressources s'est avérée être d'une importance capitale. Sans compter que très tôt dans l'évolution de cette entreprise, des besoins financiers importants pour soutenir la recherche et développement l'ont amenée à s'ouvrir au financement privé par dilution du capital-actions.

Quant au deuxième mythe, il est certain que tous les types de services ne requièrent pas toujours de personnel hautement compétent, comme l'hôtellerie et la restauration. Par contre les services aux entreprises exigent souvent des niveaux de compétence élevés et des investissements en temps et en argent considérables. La démarche de sollicitation dans le cas d'un projet de construction pour une firme d'ingénieurs ou d'architectes, ou d'un projet de campagne publicitaire pour une agence de publicité, commande un long processus d'intervention de plusieurs représentants de l'entreprise, et des présentations qui n'auront d'autre but que de démontrer la compétence du prestataire à remplir le devis ou le mandat proposé. De plus, ces firmes de services tenteront de développer des expertises techniques particulières, ou des créneaux de compétence sur lesquelles elles pourront capitaliser grâce à un avantage concurrentiel durable. Pour ces entreprises, le personnel en contact devient plus qu'un lien avec la clientèle, il est le savoir de l'entreprise. C'est par ses compétences humaines que l'entreprise de services professionnels permettra à ses clients de développer de meilleurs produits, de meilleurs concepts, ou encore d'améliorer leur productivité (Quinn et Doorly, 1988).

Enfin, le troisième mythe avait trait à la banalisation des différences entre les produits et les services. Principalement depuis 1980, plusieurs auteurs ont tenté de mettre en lumière les différences entre la commercialisation de services de celle de produits. Les recherches sur la commercialisation des services dégagent un large consensus autour de quatre caractéristiques distinctives que sont l'intangibilité, la simultanéité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité (Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985). Or, malgré le peu de recherches empiriques dans le domaine des services industriels, rien ne permet de dire que les services aux entreprises ne possèdent pas les caractéristiques distinctives provenant de la dichotomie produits - services aux consommateurs.

À tout le moins, on peut émettre l'hypothèse que pour ce type de services on retrouverait non seulement les caractéristiques propres à l'ensemble de la commercialisation des services en général, mais aussi celles identifiées dans la littérature pour le marketing (de produits) industriels à savoir:

- un processus d'achat plus rationnel que pour des produits/services destinés aux consommateurs,
- des liens commerciaux impliquant des relations à long-terme,
- une complexité technique,
- un processus impliquant plusieurs personnes devant se soumettre à des procédures ou dans le cas de services à une déontologie précise,
- une négociation intensive entre l'acheteur et le vendeur, et
- la possibilité d'obtenir un produit/service adapté à des besoins spécifiques.

Mais peu de recherches empiriques, encore une fois, ont été réalisées dans le domaine des services professionnels aux entreprises pour vérifier jusqu'à quel point ces caractéristiques différencient vraiment le marketing de services *professionnels* aux entreprises, du marketing de produits *industriels*. Il n'existe pas non plus beaucoup de travaux empiriques qui différencient même les caractéristiques fondamentales du marketing des

entreprises ("business to business") de celui des consommateurs (i.e.: demande dérivée, processus d'achat, ... etc.).

4.5 CONCLUSION

L'élément commun qui unit l'ensemble de ces intérêts de recherche que sont le marketing, la PME et les services est sans conteste l'attention portée au facteur humain. D'une part, ne dit-on pas que la définition du marketing part du principe qu'il y a un besoin à satisfaire, et que la recherche de la satisfaction du client est omniprésente dans la philosophie marketing? La fonction marketing semble, en effet, la plus appropriée pour traduire les observations du marché, en recommandations opérationnelles en fonction des ressources de l'organisation et de ses gammes de produits/services, et à gérer la relation entre l'entreprise et le client (le marketing relationnel).

L'optique du marketing de services est semblable à celui du marketing de produits: atteindre les objectifs de l'entreprise grâce à la satisfaction du client. Un peu à l'image de l'histoire du marketing proprement dite, la justification du marketing de services provient d'une prise de conscience des gestionnaires à la nécessité de développer leur marché. La première étape fut de reconnaître les particularités uniques des services (Thomas, 1978; Berry, 1980; Lovelock, 1981). Ce premier mouvement de recherche démontra une grande variation à qualifier la notion de *qualité des services* (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985; Teas, 1993). L'intangibilité des services rend l'évaluation par les clients difficile et même subjective par moment. Enfin, les chercheurs associèrent, non sans difficulté, qualité des services, satisfaction du client et intentions d'achat. Ces concepts avaient tous un point commun: le client.

Enfin, lorsqu'on traite des caractéristiques propres à la commercialisation des services, on constate que trois des caractéristiques fondamentales de marketing de services sont directement liées au facteur humain. Mis à part

la caractéristique *d'intangibilité*, les trois autres caractéristiques que sont l'*hétérogénéité*, la *simultanéité* et l'*inséparabilité* mettent en exergue l'aspect humain de l'échange par la présence et l'implication du personnel en contact avec la clientèle.

Dans ce contexte, une entreprise de services reconnue et consciente de sa position de leader sur le marché optera probablement pour la standardisation, alors qu'une entreprise plus petite et à la recherche d'une position favorable ou d'un créneau dans le marché privilégiera les liens étroits, le contact direct et régulier avec sa clientèle. Pour la première le désir d'échanger primera, malgré une approche dite "relationnelle", l'effort sera concentré sur la transaction (Crosby, Evans et Cowles, 1990). Pour la deuxième, on pratiquera réellement une approche relationnelle. La survie de l'entreprise tient à la bonne compréhension de l'existence d'un besoin et de la manière dont elle développera un sens de la fidélité avec ses clients (Larsson et Bowen, 1989).

Bigger is not better in those service industries in which the factory must be taken into marketplace to sell a more accessible, visible and convenient service that meets customer's needs. Heskett (1991)

CHAPITRE V

LES AVENUES DE RECHERCHE DISTINCTIVES DU MARKETING DE SERVICES AUX ENTREPRISES

L'inséparabilité de la production et de la consommation laisse croire que les services aux entreprises exigeraient une plus grande interaction entre vendeurs et acheteurs que pour les produits de même type (File, Judd et Price, 1992). Par conséquent, cette caractéristique provoquerait une meilleure communication et compréhension de part et d'autre. Le prestataire de services organisationnels pourrait plus facilement comprendre et identifier les besoins du client, et le client pour sa part mieux faire connaître ses besoins, ses satisfactions et ses irritants (Davidow et Uttal, 1989). Si tel est le cas, nous pouvons présumer que l'atteinte de la satisfaction du client serait potentiellement plus élevée dans le cas des services que des produits dans une perspective de réceptivité et d'emphatie entre les deux parties. Néanmoins, le corollaire serait aussi vrai, l'insatisfaction grandirait plus rapidement dans le cas des services dans un contexte d'antipathie et d'indifférence entre les deux parties.

It is not quality and service that are critical, according to some expert it's the customer's perception of such as created by company's marketing efforts. (Pilot, 1988).

Ainsi, il devient impératif pour un prestataire de services de bien connaître les besoins et désirs du client et d'être en mesure de s'y adapter, puisque la valeur échangée est essentiellement des connaissances professionnelles et non des produits. Or, un client évaluera la "plus-value" d'un produit ou d'un service en fonction de sa perception du rapport coût/bénéfice (Day et Wensley, 1988). L'aspect tangible d'un produit permettra, en ce sens, une perception en fonction de points de référence précis, ce que les services ne permettent pas. Le prestataire de services doit s'efforcer de bien comprendre les besoins et désirs du client et d'appréhender la difficulté qu'on les clients à évaluer un service

professionnel même à *posteriori* (Bitner, 1990). Cette fois l'avantage potentiel du prestataire se concrétisera par une connaissance approfondie des influences du marché sur son client, des indications de changements de comportements et des attitudes proactives pouvant influencer son client.

Enfin, compte tenu que l'évaluation d'un service ne peut se faire qu'après un contact personnel, le prestataire de services a le défi de faire comprendre à son client les avantages intrinsèques du service en question et de dégager les éléments synergiques pour le client. En cas de dissonance, les clients de produits industriels pourront toujours se rabattre sur la technologie ou les avantages particuliers d'un produit, une telle permutation est impossible dans le cas des services. Une fois la crédibilité du prestataire de services établie par le client, celle-ci sera entretenue par une confiance réciproque où les actions et le jugement du prestataire seront la pierre angulaire d'une relation durable (Lapierre, 1989). L'inverse est aussi vrai, une fois la crédibilité du prestataire de services mise en doute par le client, cette dernière sera probablement ébranlée de façon à provoquer un changement important au processus d'achat de ce dernier.

Malgré que l'intérêt pour la recherche en marketing de services se soit intensifiée au cours de la dernière décennie, plusieurs voies de recherche restent encore inexplorées. En effet, la recherche en marketing s'est principalement attardée aux activités entourant le marketing de services aux consommateurs et à l'évaluation de la perception de la qualité ou de la performance. Maintenant, certaines incursions des dernières années ont été faite sur l'appréciation des services industriels surtout professionnels (Lapierre, 1989; Kirby et Travis, 1994). Dans cette perspective, il serait intéressant de mieux comprendre comment un prestataire de services industriels peut obtenir et développer de l'information sur l'entreprise et les opérations de ses clients. Aussi, le marketing de services reconnaît le rôle majeur que joue le personnel en contact, en constituant pour un client le

prolongement de l'entreprise de services. Normalement la responsabilité de la prestation de services se partage entre l'entreprise des services et le personnel en contact. Sauf que dans une prestation de services industriels le personnel en contact devrait non seulement avoir surtout la responsabilité de la courtoisie et de la qualité du service à la clientèle comme c'est le cas pour beaucoup de services dédiés aux consommateurs, mais aussi celle de la fiabilité, de la compétence et de l'accessibilité, de même que celle de l'image normalement attribuée à l'organisation.

L'étude du comportement de l'acheteur dans les stratégies de diffusion, d'adoption et de développement de services industriels pourraient s'avérer dans ce contexte une piste de recherche intéressante. La plupart des recherches en sciences de la gestion tentent de cerner par introspective, les caractéristiques d'une bonne gestion, d'une gestion dynamique, ou encore des éléments prédicteurs de succès. L'accumulation du savoir en management en général, permet aux chercheurs de proposer et d'introduire des modèles de gestion performants et efficaces en se basant sur l'expérience acquise, Porter, Mintzberg, Drucker, Kotler ou Levitt en font foi. Cette façon de faire s'avère bien limitative lorsqu'on doit composer avec des PME, l'accumulation du savoir relève plus des essais et erreurs des propriétaires-dirigeants que d'un effort de recherche soutenu sur l'établissement d'un nouveau paradigme de recherche sur les particularités de pratiques de management propre à la gestion d'entreprises de petites tailles.

Mais qu'en est-il de ces clients? Quels sont les éléments déterminants qui dirigeront un client vers une PME ou vers une grande entreprise? Quelles sont les attentes d'un client vis à vis une PME prestataire de services?. Existe-t-il des clivages de gestion marketing parmi les entreprises de services. Y aurait-il des caractéristiques du management du marketing de services particulières aux PME? Pour le moment la littérature se fait plutôt discrète sur la gestion des services pour une PME. Peu de recherches

appliquées traite de ce sujet en particulier et il existe encore moins de recherches théoriques sur le sujet.

Ne serait-il pas intéressant de mieux questionner le comportement d'achat des acheteurs de services organisationnels dans un univers de PME? Quelles sont les attentes marketing d'une entreprise faisant affaires avec une PME? Est-ce que les clients, les fournisseurs, les concurrents et les employés ne seraient-ils pas mieux placés que les propriétaires-dirigeants pour évaluer objectivement l'apport, l'adoption et les conséquences d'une philosophie marketing adapté à l'environnement d'une PME? Existe-t-il des spécificités de marketing de services professionnels aux entreprises, que cela soit lors de la transaction ou de la relation d'affaire?

CONCLUSION

Les concepts et notions soulevés jusqu'ici soulignent bien l'importance de l'aspect humain dans les organisations et plus spécifiquement dans les PME. En entrée de jeu, nous mentionnions le lien souvent indissociable liant l'entrepreneur et son entreprise, l'entrepreneur vit donc son entreprise. Bygrave (1989) a d'ailleurs apporté un éclairage nouveau sur les différences qu'il y a entre gérer une grande et une petite organisation. Ce dernier confrontait la vision structurée, rationnelle et rigide de la grande entreprise à celle de la petite entreprise aux valeurs plus humaines, au prise avec un environnement chaotique et incertain. Toutefois, c'est ce même environnement changeant qui pourrait être perçu comme problématique aux yeux des stratèges du management traditionnel, qui oblige les dirigeants de PME à se rapprocher de leur clientèle et de leurs besoins.

On perçoit alors les liens étroits qui rapprochent la philosophie entrepreneuriale des activités marketing. Le marketing vise la satisfaction du client et un entrepreneur performant n'aura d'autres choix que de bien cerner les besoins de ses clients pour survivre.

Nous avons vu ensuite en quoi consiste l'industrie des services et ses particularités. Par définition, cette industrie capitalise sur la commercialisation de compétences généralement par le biais d'un personnel en contact avec la clientèle. Le client est le plus souvent obligé de consommer le service simultanément à sa production. C'est l'économiste Peter Hill, devançant la plupart des auteurs de marketing de services, qui en 1977 apportait cette distinction. Plus tard, Hill (1987) remarqua l'aspect de transformation qu'un service procure pour un client. Alors qu'un produit apporte une augmentation, physique ou tangible, pour le patrimoine du client, le service quant à lui transformera le client. Un produit représente un actif, le service une valeur à exploiter. Le *concept d'interpénétration* ajoute une dimension supplémentaire à la dichotomie

approche transactionnelle/approche relationnelle. Alors que l'approche transactionnelle ne vise qu'à faire compléter efficacement et de façon rentable chaque transaction en cours, l'approche relationnelle nous suggère de s'attarder sur le développement d'une relation à long terme, le concept d'interpénétration reconnaît en plus la possibilité d'influencer et de transformer la démarche d'un client en ce sens. Dans cette perspective, la mission du prestataire de services face au client englobe les rôles de représentant, vendeur, conseiller, et personne ressource. L'importance du capital humain prend soudainement une allure capitale dans la commercialisation des services, surtout des services professionnels aux entreprises. En effet, comment une entreprise peut-elle prétendre à bien servir sa clientèle si elle ne lui présente pas les meilleures compétences en fonction d'une offre de services particulière? Encore là, il ne s'agit pas seulement de bien servir le client, mais de bien le connaître, de bien connaître ses besoins, de bien connaître les limites de l'offre de service et finalement de posséder les compétences et la crédibilité requises pour "interpénétrer" l'entreprise du client et le client comme tel.

Ainsi, le mariage des concepts de personnalisation⁴, de Surprenant et Solomon décrits ci-haut, joints à l'interpénétration⁵ de P. Hill, le tout dans un contexte de marketing de services prépare la voie à une nouvelle conception des relations dyadiques prestataire/client pour les PME de services professionnels destinés aux entreprises.

Souvent comme nous avons pu le constater, les transactions effectuées dans un univers de PME se caractérisent par des relations plus personnalisées et adaptées aux besoins du client, par opposition aux relations standardisées et contrôlées des plus grandes entreprises (Kemp

⁴ Le concept de personnalisation traité au point 4.3 suggère qu'il est possible de personnaliser une prestations de services en fonction de la nature du service à être livré ou selon le comportement et le rôle des parties impliquées.

⁵ Le concept d'interpénétration traité au point 3.2.2 propose qu'une prestation de services transformera l'unité économique (le client) en s'attardant sur les particularité d'un client.

et O'Keefe, 1990). Nous présumons que des liens privilégiés se tissent entre prestataire et organisation-cliente, permettant plus qu'un simple échange de savoir et de connaissances. Pour le prestataire, ses services viseront à modifier le statut et la position concurrentielle du client. Pour l'acheteur, l'expertise ainsi absorbée devient un apport pour la gestion et la croissance de son entreprise. Souvent ce transfert d'informations et de connaissances est fondamental autant pour les opérations régulières de l'entreprise cliente que pour les fins particulières d'une offre de service précise. Dans ce sens, les services fournis sont constitutifs du succès des clients concernés. Il n'y a qu'un pas pour espérer un système d'alliance et de compromis entre dirigeant-personnel-prestataire de services et organisations-clientes (Mispelbom, 1991).

Dans la même optique que celle des "physiciens quantiques" qui pensent que le phénomène observé intègre l'observateur, les événements ne dépendent-ils pas aussi de la manière dont on les perçoit et dont on s'y adapte. (Bizaguet, 1991)

BIBLIOGRAPHIE

- Abdnor James. (1988). The Spirit of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26(4), p. 1-4.
- Acs Z.J., Audretsh D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Baumol W.J. (1968). Entrepreneurship in economic Theory. *American Economic Review*. 58, 2, May. p. 64-71.
- Bagozzi, R.P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*. vol. 39 (october) p. 32-39.
- Baldwin John. (1994). Stratégies de réussite, Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance au Canada. Ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. *Statistique Canada*. 118 p.
- Bateson, J.E.G. (1979). Why We Need Service Marketing?. Ferrel, O.C., S.W. Brown and C.W. Lamb (eds). *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, AMA. p. 131-146.
- Batteau Pierre. (1978). Économie et marketing des services. *Revue Française du Marketing*. mars-avril. p. 75-80.
- Begley Thomas M., Boyd David P. (1987). A Comparaison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms. *Journal of Management*. Vol 13 #1. p. 99-108.
- Bennett R. C., Cooper R.G. (1979). Beyond the Marketing Concept. *Business Horizons*,
- Berry L.Leonard, Parasuraman A. (1991). *Marketing Services, Competing Through Quality*. The Free Press. 212 p.
- Berry Leonard. (1980). Services Marketing Is Different. *Business*. May-June. p. 24-29.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. Berry L.L., G.L. Shostack, G.D. Upah, (eds) *Emerging Perspectives on Services Marketing*. AMA. p. 25-28.
- Bitner M.J., V.A. Zeithaml. (1987). Fundamentals in Services Marketing. Surprenant C. (ed). *Add Value to your Service*. AMA. p. 7-11.
- Bitner Mary Jo, Booms Bernard H., Tetrault Stanfield Mary. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), p. 71-84.
- Bitner Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. Vol. 45 April. p. 69-82.

- Bitner Mary Jo. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56 April. p. 57-71.
- Bizaguet Armand. (1991). *Les petites et moyennes entreprises*. Paris : Presses Universitaires de France. 127 p.
- Boag David, Hugh Munro (1986) Analysis of Marketing Activities in High Technology Manufacturing Companies. *The Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 4, Fall. p. 48-56.
- Brentani Ulrike de. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), p. 33-59.
- Brown K. A. (1988). *Inventors at Work*. Tempus Books of Microsoft Press.
- Brown Rick (1985). *Marketing for the Small Firm*. Holt, Reinard and Winston Ltd. 184 p.
- Byers Gerald L., Harry E.Teckert. (1980). *Marketing for Small Business: What it Is And Why You Need It*. Financial Post/Macmillan Book. p. 228.
- Bygrave William D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (1): A Philosophical Look at Its Research Methodologies.. *Entrepreneurship Theory & Praticce*.
- Canada, Statistique Canada. Moyenne annuelles de la population active. Catalogue 71-220 (1993).
- Canada, Statistique Canada. Répartition du produit intérieur brut par industrie. Catalogue 13-531 (1940-1974).
- Canada, Statistique Canada. Répartition du produit intérieur brut par industrie. Catalogue 15-001 (1986-1992).
- Canada, Statistique Canada. Répartition du produit intérieur brut par industrie. Catalogue 15-512 (1975-1985).
- Cullen Carman W., Edgett Scott J., Egan Colin. (1992). A Comparaison of Strategic Orientations and Marketing Activities Among Small, Medium and Large Service Organizations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 9(3), p. 4-11.
- Carman J.M. (1990). Consumer Perception of Service Quality: An Assesssment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*. vol. 66, Spring. p. 35-39.
- Carrier M., André Billette A., (1992) L'entrepreneuriat beauceron: Les ingrédients du succès. *Revue Organisation*. automne. p. 27-36.
- Clark Colin. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. London: Macmillan.
- Cronin Joseph J., Taylor Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(July), p. 55-68.

- Cronin Joseph J., Taylor Steven A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(January), p. 125-131.
- Crosby Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonnal Influence Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 54 July. p. 68-81
- Cunningham Barton J., Lischeron Joe. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. January. Vol. 29 #1. p. 45-60.
- d'Amboise Gérald (1989). *La PME canadienne, situation et défis* (L'institut de recherches Politiques). Québec : Les Presses de l'Université Laval. 251 p.
- Davidow William H., Bro Uttal. (1989). Service Companies: Focus or Falter. *Havard Business Review*. July-August. p. 77-85.
- Davis Duane, Morris Michael, Allen Jeff. (1991). Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 19 #1. p. 43-51
- Day, G.S., R. Wensley. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. vol. 52, no. 2. p. 69-76.
- Dean Thomas J. (1989). Bibliography, Entrepreneurship & Small Business Research.
- Desphande, R., F.E. Webster Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. vol. 53, (january). p. 3-15.
- Dictionary of economics. (1987). *The New Palgrave*. eds J Eatwell, M. Milgate, P. Newman.
- Drucker Peter. (1985). *Les entrepreneurs*. L'Expansion/Hachette/J.C. Lattès. 344 p.
- Dupaul R. (1993). Les PME pressentent la reprise. *La Presse*, 26 octobre. p. D-9.
- Eiglier P., E. Langeard. (1977). A New Approach to Service Marketing. In E.E. Langeard, C. Lovelock, J. Bateson, & R Young (eds) *Marketing Consumer Services: New Insights*. *Marketing Science Institute*. (report 77-115). p. 37-41.
- Eiglier Pierre, Eric Langeard. (1987). *Servuction, le marketing des services* (Collection Stratégie et management). Paris : McGraw-Hill. 202 p.
- Eiglier Pierre, Eric Langeard, Catherine Dageville. (1989). La qualité de services. *Revue Française du Marketing*, 121(1), p. 93-100.
- Fann Gail L., Smeltzer Larry R. (1989). The Use of Information From and About Competitors in Small Business Management. *Entrepreneurship Theory & Pratices*. Summer. p. 35-46
- Fells A. G. (1974). Venture Capital and Small Business. *Business Quaterly*.

- Fernald Jr. L. W. (1988). The Underlying Relationship Between Creativity, Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Creative Behavior*, 22(3), p. 196-202.
- File Karen Maru, Judd Ben B., Prince Russ Alan. (1992). Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Word-of-Mouth and Referrals. *Journal of Services Marketing*. Vol. 6 #4 Fall. p. 5-14.
- Filiatrault Pierre, Chebat Jean-Charles. (1986). Pratiques de gestion du marketing des services: une étude comparative de grandes entreprises (*Centre de recherche en gestion*). Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Filiatrault Pierre. (1987). La gestion des services: tout une affaire (*Centre de recherche en gestion*). Université du Québec à Montréal, juin.
- Filiatrault Pierre. (1988). Le marketing interne: un mode ou une mode de gestion (*Centre de recherche en gestion*). Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Filiatrault Pierre. (1994). Recensions de livres. *Revue canadienne des sciences de l'administration*.
- Filiatrault, Pierre. Brian Metcalfe. (1989). *Marketing bancaire: services aux consommateurs. vol 2*. Institut des banquiers canadiens.
- Filion L.Jacques. (1988). The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning. *Thèse de doctorat*, Lancaster, University of Lancaster. 339 p.
- Filion Louis Jacques. (1990a). *Les entrepreneurs parlent*. Montréal : Les éditions de l'entrepreneur. 303 p.
- Filion Louis Jacques. (1990b). Free Trade The Need For A Definition Of Small Business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7(2), pp. 33-46.
- Filion Louis Jacques. (1991). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Les éditions de l'entrepreneurs.
- Flipo Jean-Paul. (1989). Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible. *Revue Française du Marketing*, 121(1), p. 29-37.
- Fuchs V.R. (1968). The Service Sector. New York: *Publications of the National Bureau of Economic Research*.
- Gasse Yvon, Carrier Camille. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Montréal : Les éditions de l'entrepreneur. 376 p.
- Globe and Mail. (1994). Know-how a Hot Export Item. November 28. p. B-1.
- Gordon Geoffrey L., Roger J. Calantone, Anthony di Benedetto. (1993). Business-to-business Service Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. p. 45-57.
- Grönroos Christian. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. #4.

- Grönroos Christian. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books. 296 p..
- Grönroos Christian. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*. vol. 12, no. 8. p. 588-601.
- Groupe de travail de la Chambre de commerce du Canada sur l'entrepreneurship. (1988). *L'entrepreneur et l'économie canadienne*.
- Grubel Herbert G. and Walker Michael. (1989). *A Service Industry Growth, Causes and Effects* (The Economics of the Service Sector in Canada). Fraser Institute.
- Gummesson E. (1979). The Marketing of Professional Services: An Organizational Dilemma. *European Journal of Marketing*. vol. 13, #5. p. 308-318.
- Harvey Jean, Filiatrault Pierre (1991). Service Delivery Processes: New Technology and Design. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), p. 25-31.
- Heskett James L. (1986). *Managing The Service Economy*. Harvard Business School Press.
- Heskett James L. (1991). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*. p. 118-126.
- Hill Peter, Kutscher Ronald, McKensie Richard. (1987). *Conceptual Issues In Service Sector Research: A Symposium* (The Economics of the Service Sector in Canada). Fraser Institute.
- Hill Peter. (1987). *The Service Sector: Current State of Knowledge and Research Frontiers*. The Fraser Institute. Chapter 4. p. 37-54.
- Hill T. Peter. (1977). On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*. vol. 23, December. p. 315-338.
- Hills G.E. (1984). Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists' Perceptions in Vesper (Frontiers of Entrepreneurship Research)). Babson Park, MA: Babson College.
- Hills Gerald E., La Forge Raymond W. (1992). Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Spring. p. 33-59.
- Hinman C. (1987). Inventor Robert Gundlack Exposes Xerox to its Future. *Orlando Sentinel*.
- Hisrich Robert D. (1989). Marketing and Entrepreneurship Research Interface. in G.E. Hills, R.W. LaForge, & B.J. Parker eds. *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. p. 3-17.
- Hisrich Robert D. (1992). The Need For Marketing In Entrepreneurship. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 7 #3. p. 53-57.

- Hunt, S.D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*. vol.40 (july). pp. 17-28.
- Industrie, Sciences et Technologie Canada. (1991). La petite entreprise au Canada 1991 (Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise). Ministère des Approvisionnements et Services.
- Jain S.C. (1983). The Evolution of Strategic Marketing. *Journal of Business Research*. vol. 11 (december).
- Julien P.A. (1992). Technologie et compétitivité des petites et moyennes entreprises (Organisation de coopération et de développement économique). Direction de la science, de la technologie et de l'industrie.
- Julien Pierre-André. (1988). The Entrepreneur and Economic Theory. *International Small Business Journal*, 7(3), p. 29-38.
- Kalleberg Arne L., Leicht Kevin T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*. 34(1), p. 136-161.
- Kelly Scott W., Donnelly James H. Jr., Skinner Steven J. (1990). Customer Participation in service Production and Delivery. *Journal of Retailing*. Fall. Vol. 66 #3. p. 315-335.
- Kemp Philip R., O'Keefe Robert D. (1990). Marketing Strategies of Product Based vs Service Based Entrepreneurs. *American Marketing Association*. February. p. 24-27
- Kent J. R., Sexton R., Vesper R. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall.
- Kirby David A., Lindsay Travis (1994). Marketing and the Small Service Business: Solicitors' Practice In England. Fontainebleau, France : INCA. June 30
- Kirchhoff Bruce A., Phillips Bruce D. (1987). Examining Entrepreneurship's Role In Economic Growth. in N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchhoff, O.J. Krasner & K.H. Vesper. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceeding of the 7th Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, p. 57-71.
- Kirzner I. M. (1982). *The Theory of Entrepreneurship in economic growth* (in Kent, Sexton & Vesper). Prentice Hall.
- Knight R. M. (1985). Entrepreneurship and Innovation in Smaller High Technology Firms in 30ième conférence mondiale. Montréal, Canada: Conseil international de la petite entreprise. 16-19 juin.
- Kotler Philip, Filiatrault Pierre, Turner Ronald E. (1994). *Le management du marketing* Gaëtan Morin Éditeur, 1132p.
- Kotler Philip, Turner Ronald E. (1993). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Canadian 7th edition. Prentice-Hall, Canada, 839p.

- Kotler Philip. (1978). Axioms for Societal Marketing. in G. Fisk, J. Arndt and G. Ronhaugh (eds). *Future Directions for Marketing*. MSI. p. 33-41.
- Kubiack, F. (1993). Mesure d'un facteur d'influence sur les concepts énergétiques du marché commercial: la garantie sur les économies d'énergie. Mémoire. Université du Québec à Montréal. Montréal.
- Lalonde Claude. (1985). *Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude de contexte régional au Québec*. Thèse de doctorat, Moncton, Université de Moncton. 409 p.
- Langlois Michel, Gérard Tocquer. (1992). *Marketing des services, le défi relationnel*. Gaëtan Morin éditeur. 188p.
- Lapierre Josée, Pierre Filiatrault. (1994). An Analysis of the Foundations of Research on the Quality of Professional Services to Organization. *Workshop on Quality Management in Services IV*. European Institute for Advanced Studies in Management, Marne-la-Vallée, 13 mai, Part II, p. 73-97.
- Lapierre Jozée (1989). Genèse du marketing des services et services professionnels et de leur qualité (Exigence partielle au doctorat en administration UQAM). 139 p.
- Larsson Rikard, Bowen David E. (1989). Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *Academy of Management Review*. vol. 14, # 2. p. 213-233.
- Lejeune Monique. (1989). Un regard d'ensemble sur le marketing des services. *Revue Française du Marketing*, 121(1), p. 9-27.
- Levesque =, G. McDougal (1992) ==. Actes du Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC). section Marketing. Lac Louise, juin. p. ==.
- Levitt T. (1960). Marketing à courte vue. *Harvard L'Expansion*. juillet-août. p. 45-59.
- Levitt Theodore. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Havard Business Review*, May-June, p. 94-102.
- Levitt, T. (1976). The Industrialization of Service. *Havard Business Review*. vol. 48, September-October. pp. 63-74.
- Lichtenstein Claire. (1993). Les relations industrie-services dans la tertiarisation des économies. *Revue internationale P.M.E.*, vol. 6, no. 2, p. 9-33.
- Lipper III Arthur. (1988). Defining the Win and Thereby Lessening the Losses for Successful Entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*. 22(3), p. 172-177.
- Lovelock Christopher H., Young Robert F. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Havard Business Review*, May-June, p. 168-178.

- Lovelock, C.H. (1981). Why Marketing Management Needs to be Different for Services. Donnelly J., W. George, (eds). *Marketing of Services*. AMA. p. 5-9.
- Low Murray B., MacMillan In C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*. Vol. 14 #2. p. 139-161.
- Marchesnay M. (1993a). *Management stratégique*. Paris : Eyrolles. 198 p.
- Marchesnay Michel (1993b). PME, stratégie et recherche. *Revue Française de gestion*, 95(sept-oct), p. 70-76.
- McClelland D. C. (1976). *The Achieving Society*. New York : Irvington Publishers, Inc.
- McClelland David C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), p. 219-233.
- Miles Morgan P., Arnold Danny R. (1989). The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory & Praticce*. Summer. p. 49-65
- Miller D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*.
- Mills Peter K. (1990). On the Quality of Services in Encounters: An Agency Perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 20. p. 31-41.
- Mills M.P., D.R. Arnold. (1989). An Empirical Investigation of the Relationship Between the Marketing Orientation and the Entrepreneurial Orientation. Working Paper Series, Mississippi State University, Mississippi State.
- Mintzberg H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall. 217 p.
- Mispelbom Frederik. (1991). Le secret des services; les clients, acteurs autant qu'objets de travail. *Revue Française du Marketing*, 134(4), p. 25-33.
- Morris Michael H., Duane L. Davis, Jane Ewing. (1991). The Role of Entrepreneurship in Industrial Marketing Activities. *Industrial Marketing Management*. Vol. 17. p. 337-346.
- Morris M. H., Davis D. L., Whitmire E. (1991). Diagnosing the Entrepreneurial Orientation of College Students: Implications and Measurement Issues in Hills, La Forge. *Research at the Marketing/entrepreneurship interface*. Chicago: University of Illinois at Chicago.
- Morris Michael H., Duane L. Davis, Jane Ewing. (1988). The Role of Entrepreneurship in Industrial Marketing Activities. *Industrial Marketing Mangement*, 17(4), p. 337-346.
- Morris Michael H., Paul W. Gordon. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2. p. 247-259.

- Murray J.A. (1981). Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process. *Industrial Marketing Management*. vol. 10. p. 93-99.
- Murray Keith B. (1991). A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*. Vol. 55, January. p. 10-25.
- Naisbitt J. (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York, Warner. 346 p.
- Naman John L., Slevin Dennis P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. p. 137-153.
- Nguyen Nha, LeBlanc Gaston. (1989). La gestion de la qualité dans les entreprises de service. *Gestion*. novembre. p. 23-29.
- Nguyen Nha, Gaston LeBlanc. (1994). Facteurs déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un service nécessitant un face à face client-prestataire. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. vol 11 no. 3. p. 240-250.
- Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. vol. 64. p. 12-40.
- Perrien Jean, Pierre Filiatrault, Line Ricard. (1993). The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking. *Industrial Marketing Management*. #22. p. 141-148.
- Pilot Frederick L. (1988). Competitiveness Versus Customers. *Small Business Report*, December. p. 17-18.
- Poulain Jean. (1987). D'ici 1993, sept emplois sur huit émaneront du secteur des services. *La Presse*, 18 mars.
- Quinn, J.B., T.L. Doorly (1988). Key Policy Issues Posed by Services. *Technological Forecasting and Social Change*. vol. 34 december. p. 405-23.
- Ranga U. K. Chand. (1980). Pressure on Research and Development. *The Canadian Business Review*. winter. p.42-47.
- Robinson, R.B., J.A. Pearce II. (1984). Research Thrusts in Small Firms Strategic Planning. *Academy of Management Review*. vol. 9. p. 128-137.
- Rochebrune Renaud de. (1993). Le siècle des PME? (Éditorial). *Revue Française du Marketing*, 95(sept-oct), p. 1-2.
- Rosa Peter. (1986). *The Role and Contribution of Small Business Research*. Proceedings of the 9th National Small Firms Policy and Research Conference. Gower Publishing Co. Ltd.

- Samson B. (1993). Le ski prend une fouille. *L'actualité*, 15 novembre p. 70-73.
- Sauvé Pierre, Filiatrault Pierre. (1993). Le marketing des PME de services (Édité par Jean Marie Toulouse), vol 14, #21. Lac Louise : *Rapport du Congrès Annuel de l'ASAC* (Division: Entrepreneurship), mai-juin.
- Sauvé Pierre. (1989). Étude des prestataires de services de l'industrie minière aurifère québécoise: Éléments déterminants des critères de choix et de mise en marché des services proposés. Montréal : *Association des sciences administratives du Canada*, juin
- Scherer F.M., Ross David (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Third edition. Houghton Mifflin Company, Boston. 713 p.
- Schmalensee Richard. (1988). Industrial Economics: An Overview. *The Economic Journal*. September. p. 643-681.
- Schrage H. (1965). The R & D Entrepreneur: Profile of success. *Havard Business Review*. November-December. p. 56-69.
- Schumacher E. F. (1978). *Small is Beautiful*. Contretemps/Le Seuil. 318 p.
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Havard University Press.
- Scott Michael, Gibb Allan, Lewis John, Faulkner Terry. (1986). *Small Firms Growth and Development*. Gower Publishing Company.
- Shama Avraham. (1993). Marketing Strategies During Recession: A Comparaison of Small and Large Frims. *Journal of Small Business Management*. July. p. 62-72.
- Shostack Lynn G. (1987). Service Positioning Through Structural Change. *Havard Business Review*, 51(January), p. 34-43.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*. vol.41, april. p. 73-80.
- Silpakit, P., R.P. Fisk. (1985). "Participatizing" The Service Encounter: A Theoretical Framework. Block, T.M., G.D. Upah, V.A. Zeithaml (eds) *Service Marketing in a Changing Environement*. AMA. p. 117-121.
- Smith Adam. (1937). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New Tork: Modern Library edition.
- Solomon Michael R., Surprenant Carol, Czepiel John A., Gutman Evelyn G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*. vol. 49, # 1. p. 99-111.
- Soulié J. P. (1993). Passer de la manufacture à la cerveaufacture... *La Presse*., 24 novembre.

- Staber, U., N.V. Schaefer. (1986). Small Is Beautifull and Bountifull: Is it Also Socially Responsible? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. vol. 3 no. 3. hiver. p. 45-50.
- Stanton William J. (1983) . "Marketing of Services". in *Marketing Manager's Handbook*, eds. Steuart Henderson Britt et Norman F. Guess, Second Edition, Dartnell. Chapter 44. p. 667-683.
- Surprenant Carol F., Solomon Michael R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(April), p. 86-96.
- Taylor David B. (1993). Marketing: Contrasting Attitudes of Smal and Large Manufacturers. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.
- Teas Kenneth R. (1993). Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*. Vol. 57 October. p. 18-34.
- Thomas Dan R.E. (1978). Strategy Is Different in Service Business. *Havard Business Review*, July-August. p. 158-165.
- Thompson Judith Kenner, Smith Howard L. (1991). Social Responsability and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*, January, pp. 30-45.
- Tofler A. (1970). *Le choc du futur*. Denoël. 539 p.
- Toulouse Jean-Marie. (1979). *L'entrepreneurship au Québec*. Montréal : Éditions Fides- Les presses H.E.C. 139 p.
- Toulouse Jean-Marie. (1988). Innovation, venture, changement entrepreneurship et gestion (Rapport de recherche # 88-08-01; HEC). Montréal : Chaire Maclean Hunter en Entrepreneurship.
- Welsh John A., White Jerry F. (1981). A Small Business Is Not A Little Big Business. *Havard Business Review*. July-August. p. 18-26.
- White P., Hayward W. (1927). *Marketing Practice*. New York : Doubleday, Page & Company.
- Whiting Bruce G. (1988). Creativity and Entrepreneurship: How Do They Relate?. *Journal of Creative Behavior*, 22(3), p. 178-183.
- Wills Gordon, Kennedy Sherril H., Cheese John, Rushton Angela. (1990). Maximising Marketing Effectiveness. *Management Decision*, 28(2), p. 6-33.
- Wortman Max S. Jr. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. *Journal of Management*. Vol. 13 #2. p. 259-279.
- Wortman Max S. Jr., Birkenholz Wayne. (1991). Entrepreneurship Research on a Global Basis: An Empirically Based Model (Editors: Bensch Dieter, Mugler Josef.). June 24-26, Vienna, Austria.

Zeithaml C. D., Zeithaml V. (1984). Environmental Management: Revising Marketing Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 48, Spring. p. 46-53.

Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., Berry Leonard L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, Spring. Vol. 49 Spring. p. 33-46.